

Het POP: een effectief instrument in het arbeidsmarktbeleid?

Een kwalitatieve analyse van de uitvoeringspraktijk en effecten van POPs in drie cases

Katleen De Rick, Lotte Drieghe,
Laura Jacobs & Peter De Cuyper

KU LEUVEN

HIVA

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

HET POP: EEN EFFECTIEF INSTRUMENT IN HET ARBEIDSMARKTBELEID?

Een kwalitatieve analyse van de
uitvoeringspraktijk en effecten van POPs
in drie cases

Katleen De Rick, Lotte Drieghe, Laura Jacobs & Peter De Cuyper

Onderzoek in opdracht van ESF-Agentschap Vlaanderen

Gepubliceerd door
KU Leuven
HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING
Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België
hiva@kuleuven.be
www.hiva.be

D/2014/4718/3 – ISBN 9789055505302

© 2014 HIVA-KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

Inhoud

Lijst tabellen	5
Lijst figuren	7
Inleiding	9
1 Wat is een POP?	11
1.1 Definitie, kernelementen en POP-contexten	11
1.1.1 Een proces gericht op arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling	11
1.1.2 Kernelementen	12
1.1.3 POP-contexten	13
1.2 Het uitvoeringsconcept	14
1.2.1 Flexibel toepasbaar in verschillende contexten	14
1.2.2 De filosofie, het uitgangspunt	15
1.2.3 Het POP-proces	15
1.2.4 De competenties en kerntaken van een coach	16
1.2.5 De doelgroep en instapvoorwaarden	17
1.2.6 De organisatie	18
1.3 De beoogde effecten	18
1.3.1 De constructie van een effectenmodel	19
1.3.2 Het POP-effectenmodel	19
1.4 Besluit	23
2 De onderzoeksopzet	25
2.1 De onderzoeksvragen	25
2.2 De methode	28
2.2.1 Het design: een multiple casestudy	29
2.2.2 De onderzoeksopzet	30
3 De single case analyses	41
3.1 Case 1: Step Up	41
3.1.1 Korte casebeschrijving	41
3.1.2 De case-praktijk vergeleken met het uitvoeringsconcept	42
3.1.3 Het effectenmodel getoetst	53
3.1.4 Conclusies	64
3.2 Case 2: U.B.	69
3.2.1 Korte casebeschrijving	69
3.2.2 De case-praktijk vergeleken met het uitvoeringsconcept	70
3.2.3 Het effectenmodel getoetst	81
3.2.4 Conclusies	90
3.3 Case 3: Biscuit	94
3.3.1 Korte casebeschrijving	94
3.3.2 De case-praktijk vergeleken met het uitvoeringsconcept	95
3.3.3 Het effectenmodel getoetst	106
3.3.4 Conclusies	115
3.4 Besluit	119
4 De cross-case analyse	121
4.1 Vergelijking van de uitvoeringspraktijken over de drie cases heen	121
4.1.1 De POP- filosofie en de doelstellingen	121
4.1.2 Het POP-proces	122

4.1.3	De competenties en kerntaken van de coach	123
4.1.4	De instapvoorwaarden en de toeleiding	124
4.1.5	De organisatie	124
4.1.6	Besluit	124
4.2	Verschillende praktijk, verschillend effect?	124
4.2.1	De effecten in de analysefase	125
4.2.2	De effecten bij het opstellen van een actieplan	126
4.2.3	De effecten bij het uitvoeren van het actieplan	127
4.2.4	De effecten in de evaluatiefase	128
4.2.5	Conclusie	128
5 	Conclusies en aanbevelingen	129
5.1	Conclusies	129
5.1.1	De werkbaarheid van het uitvoeringsconcept	129
5.1.2	De effecten van een POP	131
5.2	Beleidsaanbevelingen	135
5.2.1	Terug naar de fundamenteen	135
5.2.2	Wijzigingen aan het uitvoeringsconcept	136
5.2.3	Wijzigingen aan het effectenmodel	137
5.3	Aanbevelingen voor verder onderzoek	139
	Bibliografie	141

Lijst tabellen

Tabel 1.1	Voorbeelden van POP-contexten	14
Tabel 2.1	Geselecteerde cases	32
Tabel 2.2	Resultaat van de op criteria gebaseerde selectie	34
Tabel 2.3	Overzicht geïnterviewde personen per case	34
Tabel 3.1	Uitvoeringsconcept, filosofie en doelstellingen en Step Up-praktijk	43
Tabel 3.2	Uitvoeringsconcept, POP-cyclus en Step Up-praktijk	44
Tabel 3.3	Uitvoeringsconcept, POP-documentatie en Step Up-praktijk	46
Tabel 3.4	Uitvoeringsconcept, ondersteuning en Step Up-praktijk	47
Tabel 3.5	Uitvoeringsconcept, coach en Step Up-praktijk	49
Tabel 3.6	Uitvoeringsconcept, doelgroep en Step Up-praktijk	51
Tabel 3.7	Uitvoeringsconcept, toeleiding en Step Up praktijk	52
Tabel 3.8	Uitvoeringsconcept, organisatie en Step Up-praktijk	53
Tabel 3.9	Effecten analysefase	55
Tabel 3.10	Effecten opmaken actieplan bij Step Up	59
Tabel 3.11	Effecten uitvoeren actieplan bij Step Up	62
Tabel 3.12	Effecten evaluatie bij Step Up	63
Tabel 3.13	Uitvoeringsconcept, filosofie en doelstellingen en U.B.-praktijk	71
Tabel 3.14	Uitvoeringsconcept, POP-cyclus en U.B.-praktijk	73
Tabel 3.15	Uitvoeringsconcept, POP-documentatie en U.B.-praktijk	74
Tabel 3.16	Uitvoeringsconcept, ondersteuning en U.B.-praktijk	75
Tabel 3.17	Uitvoeringsconcept, coach en U.B.-praktijk	77
Tabel 3.18	Uitvoeringsconcept, doelgroep en U.B.-praktijk	79
Tabel 3.19	Uitvoeringsconcept, toeleiding en U.B. praktijk	80
Tabel 3.20	Uitvoeringsconcept, organisatie en U.B.-praktijk	81
Tabel 3.21	Effecten analysefase bij U.B.	83
Tabel 3.22	Effecten opmaken actieplan bij U.B.	86
Tabel 3.23	Effecten uitvoeren actieplan bij U.B.	88
Tabel 3.24	Effecten evaluatie bij U.B.	90
Tabel 3.25	Uitvoeringsconcept, filosofie en doelstellingen Biscuit-praktijk	97
Tabel 3.26	Uitvoeringsconcept, POP-cyclus en Biscuit-praktijk	98
Tabel 3.27	Uitvoeringsconcept, POP-documentatie en Biscuit-praktijk	100
Tabel 3.28	Uitvoeringsconcept, POP-ondersteuning en Biscuit-praktijk	101
Tabel 3.29	Uitvoeringsconcept, coach en Biscuit-praktijk	103
Tabel 3.30	Uitvoeringsconcept, doelgroep en Biscuit-praktijk	104
Tabel 3.31	Uitvoeringsconcept, organisatie en Biscuit-praktijk	106
Tabel 3.32	Effecten analysefase bij Biscuit	107
Tabel 3.33	Effecten opstellen actieplan bij Biscuit	109
Tabel 3.34	Effecten uitvoeren actieplan bij Biscuit	111
Tabel 3.35	Effecten evaluatie bij Biscuit	113
Tabel 3.36	Effecten op organisatieniveau bij Biscuit	114
Tabel 4.1	Effecten analysefase per actieplan	125
Tabel 4.2	Effecten opstellen actieplan per case	126

Tabel 4.3	Effecten uitvoeren actieplan per case	127
Tabel 4.4	Effecten evaluatiefase per case	128
Tabel 5.1	Overzicht van afwijkingen van het uitvoeringsconcept	130

Lijst figuren

Figuur 1.1	Arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling	12
Figuur 1.2	Het POP-effectenmodel	21
Figuur 2.1	Het effectenmodel met effecten te bestuderen in deze studie	28
Figuur 3.1	Detail effectenmodel: analysefase	53
Figuur 3.2	Detail effectenmodel, opstellen actieplan	58
Figuur 3.3	Detail effectenmodel, uitvoering acties	60
Figuur 3.4	Detail effectenmodel, evaluatie	63
Figuur 3.5	Het effectenmodel toegepast op de Step UP-case	66
Figuur 3.6	Detail effectenmodel, analysefase	81
Figuur 3.7	Detail effectenmodel, opstellen actieplan	85
Figuur 3.8	Detail effectenmodel, uitvoering acties	87
Figuur 3.9	Detail effectenmodel, evaluatie	89
Figuur 3.10	Het effectenmodel toegepast op de U.B.-case	92
Figuur 3.11	Detail effectenmodel, analysefase	106
Figuur 3.12	Detail effectenmodel, opstellen actieplan	109
Figuur 3.13	Detail effectenmodel, uitvoering acties	110
Figuur 3.14	Detail effectenmodel, evaluatie	112
Figuur 3.15	Detail effectenmodel, effecten op organisatieniveau	113
Figuur 3.16	Het effectenmodel toegepast op de Biscuit-case	118
Figuur 5.1	Het effectenmodel toegepast op de externe POP	132
Figuur 5.2	Het effectenmodel toegepast op de interne POP	133
Figuur 5.3	Detail effectenmodel, zelfsturing	134
Figuur 5.4	Voorstel voor aanpassing effectenmodel, analysefase	138
Figuur 5.5	Voorstel voor aanpassing effectenmodel, uitvoering acties	139

Inleiding

Dit onderzoek brengt de werkbaarheid en effecten van het ‘Persoonlijke OntwikkelingsPlan (POP)’ in kaart. Het POP is een instrument dat in het Vlaamse arbeidsmarktbeleid naar voor wordt geschoven om de inzetbaarheid van - potentiële - werknemers op de arbeidsmarkt te verhogen. Een POP zou de competenties en de loopbaan van degene die een POP-proces doorloopt versterken. Wat zo een POP precies moet inhouden, voor wie het POP bedoeld is, hoe dit de competenties en loopbaan versterkt, of het überhaupt mogelijk is competenties te versterken via een POP en aan welke condities hiervoor moet voldaan worden, werd in de beleidsteksten echter niet gespecificeerd (De Cuyper, De Rick & González Garibay, 2012a, p. 3, 34-37).

Om hierop vanuit de praktijk een antwoord te bieden werden door het ESF (Europees Sociaal Fonds) Agentschap Vlaanderen¹ twee oproepen gelanceerd waarbij organisaties gesubsidieerd worden om een proefproject in POPs op te starten. Via deze proefprojecten wenst het ESF tot een overkoepelend POP-concept te komen voor intermediären op de arbeidsmarkt. Deze proefprojecten worden wetenschappelijk onderzocht via twee studies uitgevoerd door het HIVA. Een eerste verkennende studie gebeurde op basis van de praktijken bij de ESF-promotoren² en een literatuuronderzoek. Het doel van deze studie was het POP-instrument te gaan concretiseren en definiëren. Dit onderzoek leidde tot een uitvoeringsconcept voor een POP en een effectenmodel. Het uitvoeringsconcept beschrijft hoe een organisatie de praktijk van persoonlijke ontwikkelingsplannen zou moeten invoeren om de gewenste resultaten te verkrijgen. Een effectenmodel beschrijft wat deze succesvolle resultaten zijn, wat men kan verwachten van een POP op zowel micro- als meso-niveau. Het uitvoeringsconcept en het effectenmodel zijn echter gebaseerd op *gewenste* effecten van het beleid en een beschrijving van een aantal net opgestarte proefprojecten waarbij gerealiseerde effecten nog niet diepgaand en systematisch konden worden onderzocht (De Cuyper, De Rick & González Garibay, 2012a, p. 12-14, 195, 203).

Een vervolgonderzoek waarbij het uitvoeringsconcept en het effectenmodel aan de realiteit van de POP-projecten worden getoetst is dus noodzakelijk. Dit gebeurt in dit tweede onderzoek, op basis van een multiple casestudy bij drie organisaties die in het kader van de ESF-oproep een POP-proefproject hebben opgezet. Ten eerste wordt getoetst in welke mate het uitvoeringsconcept voor POPs ook in de praktijk werkbaar is, waar moet verfijnd of bijgestuurd worden en welke knelpunten worden onderkend. Ten tweede worden de effecten van het POP opgetekend waarbij wordt gekeken welke effecten uit het effectenmodel worden gerealiseerd en welke niet, of er ook effecten gemeten worden die niet in het model zijn opgenomen en welke variabelen samenhangen met de effecten.

In dit rapport worden de onderzoeksopzet, de analyse en de resultaten uit de doeken gedaan. In hoofdstuk 1 gaan we dieper in op het concept POP. We beschrijven wat een POP is. Vervolgens worden het uitvoeringsconcept en het effectenmodel, ontwikkeld in de eerste HIVA-studie, ontleed. Hoofdstuk 2 van het rapport gaat dieper in op de onderzoeksopzet. De onderzoeksvragen

¹ ESF-Agentschap Vlaanderen zal in dit rapport kortweg ‘ESF’ genoemd worden.

² ESF-promotoren zijn de projectcoördinatoren binnen een organisatie die verantwoordelijk zijn voor het door het ESF gesubsidieerde project, in casus het POP-project.

worden beschreven. De gebruikte methode, een multiple casestudy, wordt toegelicht. Hoofdstuk 3 beschrijft de single casestudy's, waarbij telkens wordt aangeven hoe werkbaar het uitvoeringsconcept van POP is voor de specifieke case en welke effecten werden onderkend in de POP-trajecten georganiseerd binnen de case. In hoofdstuk 4 wordt vervolgens een cross-case analyse gemaakt, waarbij de resultaten van de drie cases naast elkaar worden gelegd. In het concluderend hoofdstuk 5 wordt het antwoord gegeven op de onderzoeksvragen en beleidsaanbevelingen en aanbevelingen voor verder onderzoek geformuleerd.

1 | Wat is een POP?

In dit hoofdstuk geven we een korte introductie op het onderzoeksonderwerp. Eerst wordt beschreven wat een POP is. Vervolgens wordt het uitvoeringsconcept beschreven en daarna komen de beoogde effecten aan bod. Een goed begrip van het uitvoeringsconcept en het effectenmodel zijn cruciaal voor het begrijpen van deze studie.³

1.1 Definitie, kernelementen en POP-contexten

1.1.1 Een proces gericht op arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling

In het eerste HIVA-onderzoek werd na analyse van beleidsdocumenten, gesprekken met stakeholders, een workshop met sociale partners en bevindingen in de internationale literatuur het POP als volgt gedefinieerd:

“Een POP is minimaal een ondersteund proces met als doel de arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling van het individu te bevorderen.”

POP wordt ook gebruikt als afkorting voor persoonlijk ontwikkelingsplan. De term POP verwijst in dit rapport echter naar een proces, niet enkel naar de neerslag die dit proces genereert.

Persoonlijke ontwikkeling is een centraal begrip in deze POP-definitie. Omdat het POP vanuit het arbeidsmarktbeleid naar voor geschoven wordt als beleidsinstrument, wordt persoonlijke ontwikkeling geïnterpreteerd als arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling.

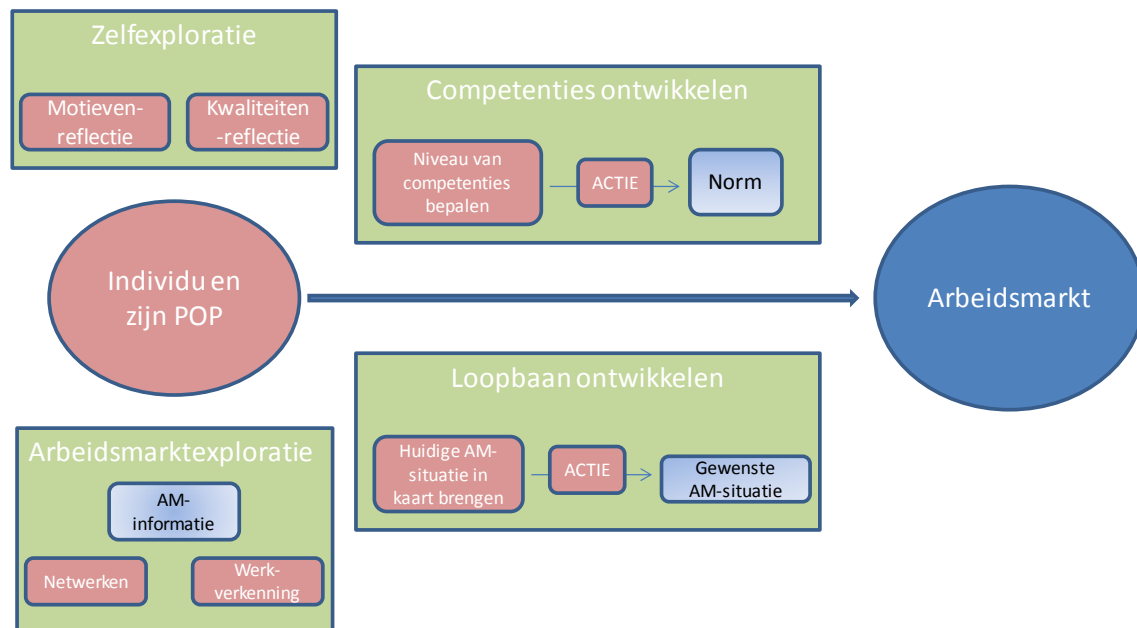
De arbeidsmarktgerichte ontwikkeling bestaat uit vier componenten: zelfexploratie, arbeidsmarkt-exploratie, ontwikkelen van competenties en ontwikkelen van de loopbaan waarbij de eerste twee de laatste twee voorafgaan. De zelfexploratie is het reflecteren over motivaties en kwaliteiten. Een motievenreflectie brengt in beeld welke waarden en wensen van belang zijn voor de eigen loopbaan. Een kwaliteitenreflectie geeft zicht op de vaardigheden en eigenschappen die men heeft en hoe deze te linken met wensen en doelen die men heeft. De arbeidsmarktexploratie bestaat erin om na te gaan welke waarden en eisen een werk stelt en te bepalen in welke mate deze aansluiten bij de eigen kwaliteiten en motivatie. Vanuit deze exploratie kan men aan competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling doen.

Competentieontwikkeling duidt op het ontwikkelen van competenties om van de huidige situatie betreffende eigen competenties naar de gewenste te geraken. Het gaat hier voornamelijk om leeractiviteiten. Het ontwikkelen van de loopbaan gaat over te ondernemen acties om van de huidige arbeidsmarktsituatie naar de gewenste te gaan. Deze acties kunnen ook bestaan uit competenties ontwikkelen wanneer het over competenties gaat die de persoon in staat stellen de eigen loopbaan meer in handen te nemen, zoals het leren opstellen van motivatiebrieven en schrijven van een cv.

³ Dit hoofdstuk is gebaseerd op het eerste rapport over de POPs en de management summary, geschreven door De Cuyper, De Rick en González Garibay (2012a & b).

De exploratie dient om de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen, en ontwikkeling vormt de brug tussen de huidige en de gewenste situatie. Exploratiespecten staan dicht bij de persoon. Dit geldt zeker voor de zelfexploratie. Ook de arbeidsmarktexploratie staat nog dicht bij het individu, maar daarin is het arbeidsmarktaspect al aanwezig. De ontwikkelingsaspecten liggen op het raakvlak tussen het individu en het werk of de arbeidsmarkt. Andere elementen van persoonlijke ontwikkeling kunnen natuurlijk ook aan bod komen in een POP, maar deze vormen niet de kern van het project.

Figuur 1.1 Arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling



De term POP verwijst naar het gehele proces om tot arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling te komen (zie verder), en niet alleen naar het persoonlijk ontwikkelingsplan dat er een essentieel deel van is. Het POP-proces waarover sprake is ook een **ondersteund** proces: er moet een of andere vorm van ondersteuning aanwezig zijn in het proces. Dit kan aan de hand van een coach of begeleider maar ook een ICT-tool zou deze ondersteuning kunnen bieden. Niet elke stap in het proces moet ondersteund worden, maar er moet zeker een minimale ondersteuning aanwezig zijn.

1.1.2 Kernelementen

Rekening houdend met de finaliteit van het proces werden vier kernelementen in het POP-proces onderscheiden:

1. een reflectie door het individu over zijn eigen loopbaan en/of competenties;
2. met als resultaat een doel/optie met betrekking tot de eigen loopbaan en/of competenties. Aan dit doel is een (opvolgbaar) actieplan gekoppeld;
3. de uitvoering van het actieplan;
4. een evaluatie van het plan waarin gereflecteerd wordt over het eigen leren en/of over het behalen van de vooropgestelde doelstellingen. (De Cuyper, De Rick & González Garibay, 2012b, p. 9)

Het POP moet een reflectie van het individu over zijn eigen loopbaan induceren. Dit is een kern-element van een POP, een conditio sine qua non om tot een POP te komen. Het nadenken over de loopbaan is immers de eerste stap naar meer controle over de eigen loopbaan, om de loopbaan in eigen handen te nemen. Ideeën over de eventuele opleidingen of bijscholingen moeten dus komen vanuit de reflectie die het individu zelf maakte, niet opgelegd door externen zoals de coach.

Deze reflectie mondt uit in een optie of doel voor de eigen loopbaan en/of competenties waaraan een actieplan is gekoppeld om de optie of het doel te realiseren. Het doel of de optie kan het verbeteren van een competentie zijn, bijvoorbeeld de talenkennis, maar evengoed kan men beslissen dat men best tevreden is met de huidige situatie en geen verandering wenst. Het actieplan legt dan vast welke stappen kunnen ondernomen worden om tot de optie of het doel te komen. Dit actieplan kan vrij uitgebreid zijn, maar evengoed is het mogelijk dat enkel een aantal mini-actieplannen worden opgesteld, die een aantal kleinere tussendoelen realiseerbaar maken. Indien men tevreden is over zijn situatie spreekt het voor zich dat niet veel actie zal ondernomen worden, maar daar het POP een cyclisch proces is, kan het best zijn dat men na vijf jaar anders denkt over zijn loopbaan. Het is deze wisselwerking tussen reflectie en actie die het POP typeert. Ook is het belangrijk te weten dat zowel reflectie als actie essentieel zijn in een POP (ook al is de actie niets ondernemen), maar de klemtoon kan verschillend zijn over de POPs heen. Soms ligt de nadruk op reflectie, soms op het ondernemen.

De uitvoering van het actieplan, uitgebreid of beperkt, is eveneens een onderdeel van het POP.

Tot slot moet het plan ook aan een evaluatie onderworpen worden, waarbij opnieuw wordt gereflecteerd over de bereikte resultaten in het licht van de vooropgestelde doelstellingen. Na de evaluatie is één POP-cyclus afgewerkt, maar het instrument is niet bedoeld als statisch gegeven. De persoonlijke of werksituatie kan bijvoorbeeld wijzigen, waarbij het nuttig wordt opnieuw te gaan reflecteren over de loopbaan en eventueel te ondernemen acties. Daarbij is ook de terugkoppeling naar vorige POP-cycli relevant.

1.1.3 POP-contexten

In principe is een POP mogelijk voor alle burgers met een beroepsactieve leeftijd als zij in aanmerking komen voor de arbeidsmarkt. Maar er zijn wel verschillende contexten waarin een POP gebruikt wordt. Voorbeelden van dergelijke contexten zijn bedrijven en organisaties (zowel NEC als sociale economie), het onderwijs (voor de leerlingen/studenten), aanbieders van begeleiding op het vlak van (levens)loopbanen (outplacement, loopbaanbegeleiding, begeleiding voor bijzondere doelgroepen zoals mensen in armoede of gedetineerden, ...). POP-contexten kunnen we indelen naar twee dimensies: het type transitie en de relatie van de persoon met de organisatie die de POP-begeleiding verstrekt.

Het eerste kenmerk, transitie, gaat over de transities naar en op de arbeidsmarkt. In sommige contexten gaat het om transities van personen die zich (nog) niet op de arbeidsmarkt bevinden naar de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld leerlingen en studenten of werkzoekenden. In andere contexten gaat het om mensen die zich wel al op de arbeidsmarkt bevinden maar een transitie willen maken. In het eerste geval spreken we over externe transities. In het tweede geval kan het om externe transities gaan (de werknemer wil of moet van werkgever veranderen), maar ook om interne transities (men verandert bij dezelfde werkgever van functie).

Een tweede kenmerk gaat over de relatie tussen de persoon die in een POP-traject zit en de organisatie die de POP-begeleiding verstrekt. Er kan een onafhankelijke relatie zijn tussen beide, bijvoorbeeld wanneer de POP-begeleiding verstrekt wordt door een onafhankelijke aanbieder aan een trajectvolger die er op eigen initiatief een beroep op doet (bv. een werknemer die een beroep doet op loopbaanbegeleiding, iemand die ontslagen is die outplacementbegeleiding krijgt). De relatie kan ook afhankelijk zijn: dat is het geval wanneer de trajectvolger en de organisatie die de POP-begeleiding biedt met elkaar verbonden zijn (bv. een leerling die POP-begeleiding krijgt op zijn eigen school van een leerkracht; een werknemer die begeleiding krijgt in het bedrijf waar hij werkt).

In tabel 1.1 situeren we de POP-contexten waar in de praktijk geëxperimenteerd wordt met het POP op deze twee kenmerken. (We willen wel opmerken dat in contexten waarbij er een afhankelijke relatie is, men toch maatregelen kan nemen om de afhankelijkheidsrelatie in de POP-begeleiding te verminderen: een werkgever kan de begeleiding overhevelen naar een externe dienstverlener, een school kan ervoor zorgen dat de POP-begeleiding geboden wordt door een persoon die geen evaluerende rol heeft).

Tabel 1.1 Voorbeelden van POP-contexten

	Interne transitie	Soms interne, soms externe transitie	Externe transitie
Afhankelijke relatie tussen trajectvolger en verstrekker	Gewone bedrijven	Sociale economie	Bedrijven in herstructurering, onderwijs
Onafhankelijke relatie tussen trajectvolger en verstrekker	Begeleidingscontext (bijvoorbeeld VDAB, outplacement)		

1.2 Het uitvoeringsconcept

Met deze definitie komen we al heel wat te weten over het POP, maar de definitie is weinig operationeel. De reden is dat een dergelijke definitie ruimte laat voor toepassing in verschillende contexten. Het is wel belangrijk te weten hoe een POP moet vormgegeven worden om de beoogde effecten te bereiken. In het eerste onderzoek naar POPs is naast de definitie daarom ook een uitvoeringsconcept opgesteld, gebaseerd op een analyse van de uitvoeringspraktijk in verschillende contexten. We beschrijven welke elementen en condities nodig of belangrijk geacht worden, wil men het POP met succes implementeren.

1.2.1 Flexibel toepasbaar in verschillende contexten

Vooraleer we de verschillende elementen uit het uitvoeringsconcept beschrijven, leggen we uit waarom gekozen is voor een uitvoeringsconcept dat flexibel toepasbaar is in verschillende contexten (zie §1.1.3 voor een overzicht van contexten). Het POP wordt immers altijd binnen een bepaalde context voor een bepaalde doelgroep wordt opgezet. Bij het uitwerken van een POP-project moet daarmee altijd worden rekening gehouden. Met andere woorden: naargelang de context waarin het POP gebruikt wordt, zal het POP enigszins anders worden ingevuld.

Laten we dat even verduidelijken met een voorbeeld. Wanneer een POP wordt uitgerold in een bedrijf voor de eigen werknemers, zal het beoogde doel anders zijn dan wanneer die wordt georganiseerd door een organisatie die diensten verleend om werkzoekenden toe te leiden naar werk. In

het eerste geval zal het POP vooral gericht zijn op de positie in het bedrijf en of men eventueel graag op termijn een andere positie zou willen innemen, of de eigen functie anders kan worden ingevuld. Het zal echter niet de bedoeling zijn dat een persoon na de reflectie tot de vaststelling komt dat hij of zij liever in een andere sector zou werken. Wanneer iemand daarentegen werkloos is of zal worden, kan zo een POP veel breder worden opgevat. Iemand is immers nog niet verbonden aan een bepaald bedrijf. Ook zal bij deze laatste de conclusie zelden zijn dat de huidige situatie de gewenste is en niets moet veranderen.

Met andere woorden afhankelijk van de context zal een POP er anders gaan uitzien. Ook naargelang de kenmerken van de doelgroep waarvoor het POP wordt ingezet zullen andere keuzes gemaakt worden bij de implementatie van het POP. Elke doelgroep vraagt immers zijn eigen aanpak. Het uitvoeringsconcept is dus geen scriptboek dat naadloos gevolgd kan worden, maar eerder een overzicht van elementen die belangrijk zijn bij het organiseren van een POP-project.

We bespreken in de volgende paragrafen achtereenvolgens de volgende elementen: de filosofie en het uitgangspunt, het POP-proces, de doelgroep, de coach en de organisatie.

1.2.2 De filosofie, het uitgangspunt

‘Ontwikkelen en leren’, dit staat centraal in een POP. Dit ontwikkelen en leren leidt tot de arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling, het doel van een POP. Afhankelijk van het type POP ligt de klemtoon op andere facetten van die persoonlijke ontwikkeling. Een POP die een externe transitie kan inhouden, waarbij de POP-trajectvolger zijn of haar loopbaan start of verder zet bij een andere werkgever of als zelfstandige, kan op de vier verschillende facetten van de persoonlijke ontwikkeling werken. Het is immers de ‘uitgebreide’ versie van het POP omdat men vertrekt van het individu en zijn wensen in een ruime zin los van de huidige werkcontext. Zelfexploratie, arbeidsmarktexploratie, competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling, al deze facetten kunnen aan bod komen in deze POP. Deze POP is ook gericht op het verhogen van het zelfsturend vermogen. Dit noemt men ook de ‘vraaggestuurde POP’ of ‘externe POP’.

Een POP die geen externe transitie inhoudt, meestal georganiseerd binnen een bedrijf, is voornamelijk gecentreerd rond één van de vier facetten van arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling: de competentieontwikkeling waarbij zowel generieke als specifieke werkcompetenties aan bod kunnen komen. Dit noemen we een interne POP. Ook loopbaanontwikkeling kan aan bod komen, zij het dan de interne loopbaan. Zelfexploratie en arbeidsmarktexploratie komen veel minder aan bod. Deze POP wordt de ‘aanbodgestuurde POP’ genoemd.

Afhankelijk van de context waarbinnen een POP wordt georganiseerd zal dus een andere klemtoon worden gelegd in doelstelling en daaruitvolgend ook in de organisatie van het POP-traject.

1.2.3 Het POP-proces

De volgende zaken zijn gemeenschappelijk aan alle POPs en onderscheiden het POP van andere instrumenten. In het POP-proces worden vier fases doorlopen: een analysefase, een fase waarin opties worden afgebakend en het actieplan wordt opgesteld, een realisatiefase en een evaluatiefase. In het POP-traject wordt het ontwikkelingsplan opgesteld. Dit document bestaat minimaal uit (1) een sterkte-zwakteanalyse en (2) een actieplan. Het actieplan bestaat op zijn beurt uit volgende

elementen: (1) ontwikkelingspunt(en), (2) ontwikkelingsactiviteiten, (3) hoe realiseren/waar en met wie, (4) timing en (5) resultaat.

Een nuancering naar type POP moet hier worden gemaakt: bij een externe POP is het aangeraden om een meer uitgebreid document te hanteren. De persoonlijke begeleiding bij een externe POP duurt doorgaans één (of een deel van een) POP-cyclus. Wanneer de coaching stopt, is een meer uitgebreid POP-document een houvast voor de POP-trajectvolger. Hij kan voor het verdere traject of een nieuwe POP-cyclus steunen op dat document. Eventueel kan ook een IT-tool hiervoor worden gebruikt.

Verder kunnen ook de volgende richtlijnen worden meegegeven:

- wanneer het een interne POP-proces betreft, zijn competentieprofielen nodig om een POP te kunnen starten;
- de tools gebruikt in het POP-proces dienen het individu aan het denken te zetten, bewust te maken van competenties en mogelijkheden om op basis daarvan een bewuste keuze te maken. Dit kan via het geven van opdrachten die vervolgens met de coach worden besproken. Belangrijk hierbij is ervoor te zorgen dat de verantwoordelijkheid van het proces zoveel mogelijk bij het individu ligt;
- de tools moeten ook een evenwicht vinden tussen het voldoende aansluiten bij de werknemer en het toch generiek genoeg zijn zodat deze over tijd nuttig blijven;
- zowel 'on-the-job' als 'of-the-job' leeractiviteiten kunnen aan bod komen in een POP;
- tijd voor en aanbod in formele en/of informele leeractiviteiten is een must bij het opstarten van een POP.

Het meest cruciale aspect dat alle POP-projecten delen is wel de ondersteuning. Een POP is een ondersteund proces, zoals de definitie al duidelijk maakte. Elke POP zou, ten minste een deel, persoonlijk begeleid moeten worden. Deze gesprekscyclus lijkt vooral aangewezen tijdens de analysefase.

Een algemene richtlijn naar frequentie en duur van deze gesprekken is minder evident, daar dit afhankelijk is van het de doelgroep, de context en de eigenschappen van een POP-trajectvolger. Enerzijds moet de gesprekken substantieel genoeg zijn, maar een te lange begeleiding kan ertoe leiden dat men niet voorbij de analysefase geraakt. Een gesprekscyclus wordt best afgesloten na tweeëneenhalf tot acht uur gesprek, en dit in twee tot zes gesprekken waarbij wordt genuanceerd naar:

- de doelgroep: reflectie kan bij kansengroepen langer duren. Aangeraden wordt dus om bij kansengroepen meer tijd te rekenen voor de gesprekscyclus;
- het type POP: als het een externe POP betreft wordt eveneens aangeraden meer tijd te rekenen voor een meer uitgebreide analysefase;
- het aantal doorlopen POP-cycli: hoe meer POP-cycli het individu heeft doorlopen hoe meer hij of zij vertrouwd is met het concept en hoe groter het zelfsturend vermogen wordt. Minder ondersteuning zal nodig zijn om de volgende POP te doorlopen.

Kortom: de wijze en intensiteit van begeleiding, net als de gebruikte tools moet worden afgestemd op de doelgroep en de individuele POP-trajectvolger.

1.2.4 De competenties en kerntaken van een coach

Een goed POP-traject veronderstelt een goede gesprekscyclus, erg goede coaching. Hierbij zijn zowel een aantal structurele elementen van belang als kenmerken van de coach.

Meer structureel wordt gewezen op nood aan openheid en vertrouwen in het gesprek, zodat het individu over zijn zwaktes en ontwikkelingspunten kan spreken. Dit is bij een POP met een coach die niet aan de eventuele tewerkstellingsorganisatie verbonden is normaalgezien geen probleem.

Dit is anders wanneer de coach verbonden is aan de tewerkstellingsorganisatie en zeker wanneer de coach ook leidinggevende is. Dan wordt het moeilijker op ontwikkeling en beoordeling los te koppelen van elkaar. Als niet met een externe coach wordt gewerkt, moet men erop letten dat de coach geen verstorend effect heeft op het reflectieproces en geen terughoudendheid om in een POP te stappen veroorzaakt. Een aantal alternatieve werkwijzen kunnen dit realiseren:

- indien er een vertrouwensrelatie is tussen het individu en de leidinggevende kan deze laatste toch als coach optreden in het POP-proces. Informatie uit het POP-traject kan dan niet dienen voor evaluaties. Informatie uit evaluatiemomenten kan daarentegen wel gebruikt worden in het POP;
- men kan een coach kiezen die geen leiding geeft aan het individu. Dit kan een collega zijn die is opgeleid om als POP-coach te fungeren, iemand van de HR-afdeling of een externe;
- ook kan men ervoor kiezen in het POP enkel competenties aan bod te laten komen die niet worden geëvalueerd. Enkel generieke competenties komen bij voorbeeld aan bod, de functiespecifieke worden achterwege gelaten.

Naast de structurele aspecten zijn er ook persoonsgebonden elementen die een rol spelen. Alle coaches zouden over volgende competenties moeten beschikken:

- actief luisteren;
- gesprekstechnieken kennen, vragen kunnen verhelderen;
- een coachingstijl hanteren die het reflectieproces kan induceren. Daarbij mag de coach niet sturend optreden;
- motiveren om te ontwikkelen, de motivatie van de POP-trajectvolger verhogen en hoog houden;
- de verwachtingen van de POP-trajectvolger realistisch houden;
- zicht hebben op competentieversterkende acties die in Vlaanderen kunnen worden ondernomen.

Coaches die een interne POP begeleiden, zouden daarnaast ook nog kennis moeten hebben van de vereiste competenties per functie. Ook zouden ze de werknemer moeten kunnen observeren en inschalen naar deze vereiste competenties en dit rapporteren.

Coaches die een externe POP begeleiden, worden verondersteld kennis te hebben van de arbeidsmarkt en generieke en/of sleutelcompetenties. Aan deze laatste zouden de coaches ook moeten kunnen werken.

1.2.5 De doelgroep en instapvoorwaarden

Alle burgers met een beroepsactieve leeftijd die in aanmerking komen voor de arbeidsmarkt kunnen een POP-traject doorlopen. POPs kunnen dus ook voor scholieren die weldra de school verlaten of jongeren die leren en werken combineren. Ook werkzoekenden of mensen met een nakend ontslag kunnen een POP-traject volgen.

Een aantal algemene instapvoorwaarden kunnen worden onderkend voor de POP-trajectvolger:

- voor het volgen van een POP-traject is een goede kennis van het Nederlands nodig, of een taal die ook de coach of tolk vloeiend spreekt. Naast een gemeenschappelijke taal is het ook belangrijk dat het taalgebruik van de coach of de tool aansluit bij die van de POP-trajectvolger;

- de POP-trajectvolger kan zich tijdens het POP niet in een crisissituatie op bevinden. Er is nood aan een gemoedrust in levensdomeinen die het mogelijk maakt zich te concentreren op arbeidsgerichte ontwikkeling;
- de POP-trajectvolger moet ook beschikken over de capaciteit om te reflecteren. Dit hoeft niet sterk ontwikkeld te zijn, maar een basiscapaciteit is noodzakelijk;
- een basismotivatie moet eveneens aanwezig zijn. Deze motivatie kan gestimuleerd worden tijdens het POP-proces, door bijvoorbeeld de waarderende benadering waarbij de sterktes van de POP-trajectvolger worden bevestigd.

Een nuance naar type POP wordt gemaakt in die zin dat bij POPs, verbonden aan een bedrijf, deze voorwaarden vaak al vervuld zijn. Het zijn voorwaarden die vaak al bij aanwerving en tewerkstelling worden toegepast.

1.2.6 De organisatie

Ten slotte heeft het uitvoeringsconcept wat te zeggen over de organisatie, meer specifiek over de middelen en partners nodig en nuttig voor het opzetten van een POP-project. Bij de introductie van POPs in een organisatie of in een vorm van dienstverlening heeft men het vooral over de ontwikkelingskost. Een aanpak, methodiek en instrumenten zijn nodig en dienen aangepast aan de doelen en doelgroep van het project. De POP-coaches moeten worden opgeleid. Voor het verderzetten van het project moet men een personeelskost inrekenen, de grootte ervan afhankelijk van het aantal uur begeleiding. Ook overleg, zowel in de organisatie als met partner kan een kost betekenen die niet mag worden vergeten bij het begroten van het project.

Partners zijn geen must bij de POP-cyclus op zich, maar kunnen van belang zijn voor de toeleiding van potentiële POP-trajectvolgers. Toeleiding op basis van schriftelijke reclame is immers niet voldoende. In dit kader kunnen we ook het overtuigen van intermediairen vermelden als belangrijke weg richting POP.

Voor een interne POP kunnen nog een aantal extra richtlijnen worden opgesomd wat de organisatie betreft. Waar het belangrijk is om het POP in te bedden in de structuren van de organisatie is het meteen ook cruciaal om een duidelijk onderscheid te maken tussen POP en andere instrumenten. Via functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken kan de nood aan een POP duidelijk worden, maar het POP zelf moet los staan van deze instrumenten. Een POP is een individueel proces waarbij het individu vrij moet kunnen nadenken over de eigen sterktes en zwaktes. Wel kan er informatie of bepaalde verwezenlijkingen in het kader van een POP worden aangekaart tijdens een evaluatie- of functioneringsgesprek. Er kan een selectie worden gemaakt vanuit het POP-traject van wat de POP-trajectvolger wil delen met de leidinggevende. Dit noemt men een 'showcase-POP'.

1.3 De beoogde effecten

Het POP is een proces dat bedoeld is om de arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling van individuen te stimuleren. De overheid wil hiermee specifieke effecten bereiken. In deze paragraaf beschrijven we de effecten en de achterliggende logica.

1.3.1 De constructie van een effectenmodel

De effecten die beoogd worden met het POP worden gepresenteerd in een effectenmodel. Het effectenmodel bevat echter meer: het toont ook alle tussenliggende effecten en de relaties ertussen. In het kort kunnen we stellen dat het effectenmodel aangeeft welke beleidsactie wordt ondernomen. Je kan in het model aflezen op welke zaken men verwacht dat deze beleidsactie een invloed zal hebben, en welke resultaten de beïnvloeding van deze zaken kan opleveren. Het is dus eigenlijk een schematische weergave van het verwachte oorzakelijk verband tussen beleidsacties en gewenste resultaten. Of eenvoudig en duidelijker gesteld, het effectenmodel geeft aan hoe men een bepaald resultaat wil bereiken met een beleidsinstrument.

Concreet bestaat een effectenmodel uit vier elementen, gebaseerd op de veronderstelde causale relatie tussen beleidsactie en effecten. Een eerste element zijn de beleidsacties. Dit is de output van het beleid, namelijk de concrete dienstverlening die een bepaald effect moet generen of een proces katalyseren (in dit geval het doorlopen van een POP-traject). Het tweede element zijn de effecten van de beleidsactie. Deze effecten zijn de hefboomen die de beleidsactie in beweging zet om tot de gewenste verandering te komen. De gewenste verandering is dan op haar beurt het derde element. Het gaat hier met name om de beleidsresultaten. Ook deze worden in het model opgenomen. Zij zijn als het ware het einde van de causale keten. De beleidseffecten en beleidsresultaten of effecten kunnen ook worden onderverdeeld naar korte of lange termijneffecten, en effecten op micro-, macro-, en mesoniveau. Een laatste en vierde element van het effectenmodel zijn de modererende variabelen. Deze term duidt op de randvoorwaarden; dit zijn voorwaarden die de sterkte van causale relaties tussen beleidsacties, effecten en beleidsresultaten kunnen beïnvloeden (hetzij stimuleren, hetzij afremmen) (De Peuter, De Smedt & Bouckaert, 2007, p. 96-97).

De constructie van een dergelijk effectenmodel begint bij de reconstructie van de beleidstheorie. Een beleidstheorie is volgens de definitie van De Peuter, De Smedt en Bouckaert (2007, p. 93-95) *‘de achterliggende redenering van beleidsmakers en/of andere stakeholders met betrekking tot een concreet beleidsinitiatief’*. Een beleidstheorie is met andere woorden de logica achter een beleidsinterventie, de redenen om een bepaalde beleidsactie op te zetten. Chen (2006, p. 76) heeft het over de impliciete en/of expliciete assumpties over welke acties nodig zijn om een bepaald sociaal probleem op te lossen. Het gaat dus om een causale relatie, een veronderstelling over oorzaak en gevolg in beleidsactie en gewenste effecten naar de problematiek toe. Een beleidstheorie wordt gevormd door stakeholders, zoals beleidsmakers, praktijkdeskundigen en belangengroepen, die vanuit hun ervaring, expertise, advies van collega’s, conventionele kennis, etc. ideeën hebben over hoe en met welk doel een beleidsactie moet worden opgezet. Eveneens kunnen bredere wetenschappelijke theorieën aan de basis liggen van beleidstheorieën.

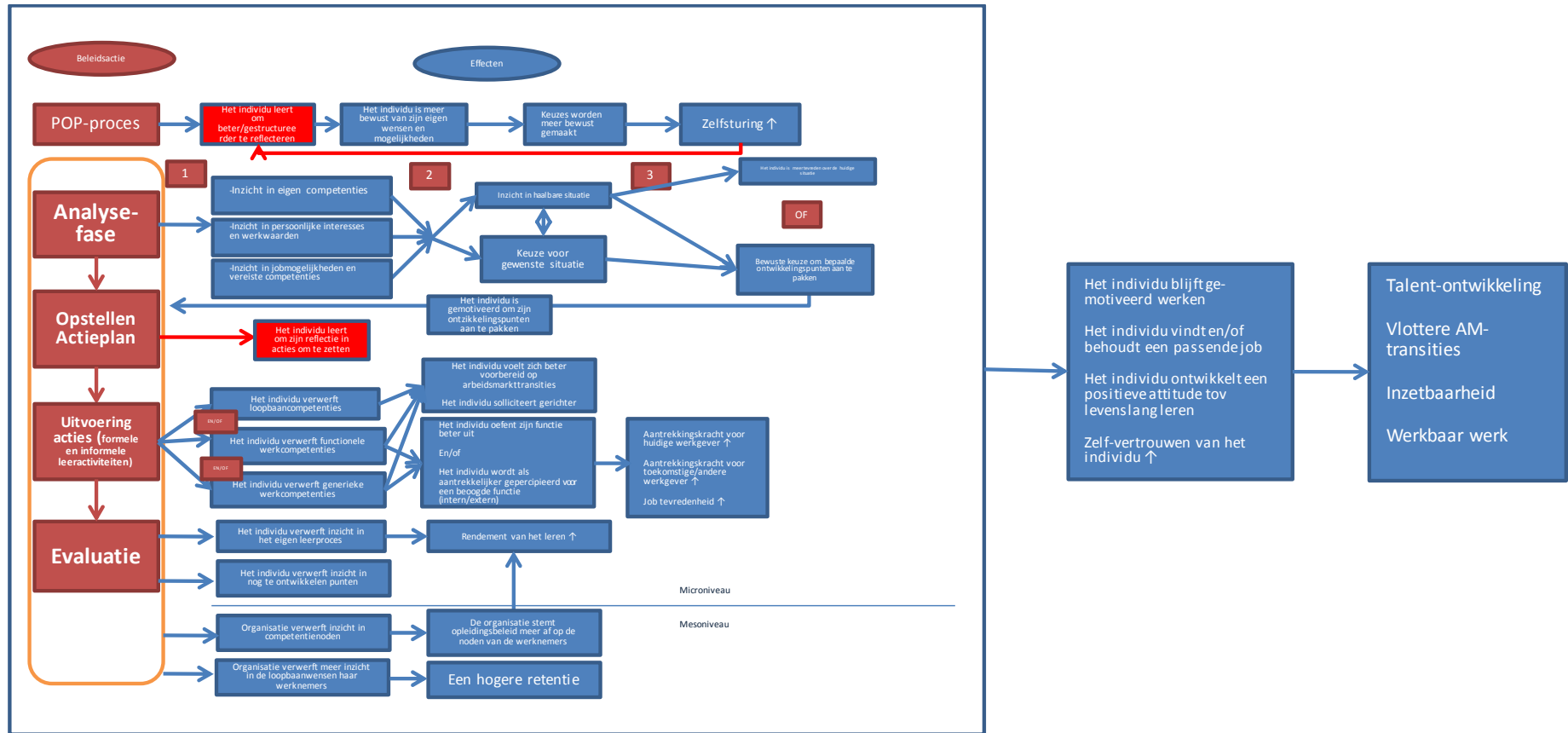
Ook het POP-instrument en de verwachte effecten daarvan zijn gebaseerd op een set van assumpties over hoe het POP-instrument de kansen op werk, het behouden van het huidig werk en het vinden van nieuw werk kunnen verhogen. Het effectenmodel voor het POP-instrument werd tijdens de eerste studie opgesteld op basis van een studie van wetenschappelijke literatuur, cases, beleidsdocumenten en stakeholderinterviews. Het model werd ook getoetst bij de ESF-projecten en bij een extern expert.

1.3.2 Het POP-effectenmodel

In de volgende paragrafen beschrijven we het POP-effectenmodel. We gaan in op de (beleids)acties, de determinanten, de beleidsresultaten en de modererende variabelen.

Het POP is de beleidsactie, waarbij elke fase van het POP een deelactie is. In het effectenmodel worden effecten over het gehele POP-proces en effecten per fase onderkend. We zetten ze hieronder op een rijtje waarbij we eerst de overkoepelende effecten bespreken en vervolgens de effecten per deelactie. Vervolgens wordt kort stil gestaan bij effecten op organisatieniveau die in het model zijn opgenomen om ten slotte ook de indirecte effecten van het POP te duiden.

Figuur 1.2 Het POP-effectenmodel



1.3.2.1 De beleidsresultaten

De overheid beoogt met de introductie van het POP specifieke resultaten op maatschappelijk niveau, voortbouwend op de Vlaamse beleidsprioriteiten met betrekking tot de inzetbaarheid van werknemers, versterken van competenties en verzekeren van vlotte transities voor loopbaanzekerheid ligt. De beleidsresultaten die op dit niveau aan de beleidsactie gekoppeld worden zijn: positieve evoluties in talentontwikkeling, inzetbaarheid, vlotte arbeidsmarkttransities en werkbaar werk. De resultaten op maatschappelijk niveau zijn natuurlijk een aggregatie van resultaten op individueel niveau. Op dat niveau wordt als resultaat vooropgesteld dat individuen een passende job vinden en behouden, dat ze gemotiveerd blijven werken, dat ze een positieve houding hebben tegenover levenslang leren en dat ze het nodige zelfvertrouwen hebben.

Om dit te bereiken dienen individuen over het vermogen tot zelfsturing te beschikken, over het vermogen om zijn eigen loopbaan meer in handen te nemen. En het is daar dat het POP in zijn geheel, als proces, moet toe leiden.

1.3.2.2 De beleidsactie en de effecten

Het POP-proces is de beleidsactie waarmee men de beoogde beleidsresultaten wil bereiken. Zoals we eerder in dit hoofdstuk beschreven bestaat een POP-proces uit verschillende fasen. Elke fase is bedoeld om bij te dragen aan het bereiken van de beleidsresultaten. Of in de terminologie van het effectenmodel: elke fase is een hefboom om tot de gewenste verandering te komen. Dat betekent dat elke fase tot een aantal effecten dient te leiden. Deze tussenliggende effecten worden verondersteld de determinanten te zijn van de beleidsresultaten. (Voor een goede leesbaarheid en verstaanbaarheid van dit rapport zullen we in het vervolg van deze tekst steeds het woord ‘effecten’ gebruiken, en niet determinanten.)

In de analysefase krijgt het individu inzicht in zijn of haar competenties, zijn persoonlijke interesses en werkwaarden, en in de jobmogelijkheden en vereiste competenties. Op basis van deze inzichten zou het individu zicht moeten hebben op wat haalbare situaties zijn en een keuze voor een gewenste situatie moeten kunnen maken. De keuze voor de gewenste situatie kan zowel leiden tot meer tevredenheid met de situatie waarin men verkeert, als voor de keuze om ontwikkelpunten aan te pakken. Als het individu gemotiveerd is om die punten aan te pakken (wat het geval zou moeten zijn aangezien dat voortvloeit uit een grondige reflectie en voortvloeit uit een eigen keuze), dan leidt dit alles tot de volgende fase, namelijk het opstellen van een actieplan.

Het opstellen van het actieplan is de brug tussen reflectie en actie. Belangrijk om te weten is dat niet enkel het actieplan op zich een belangrijk tussenliggend effect is, maar dat het ook de bedoeling is dat het individu leert om zelf een actieplan op te stellen op basis van de eigen reflectie.

De derde fase, die van het uitvoeren van het actieplan, moet ertoe leiden dat bijkomende competenties (generieke en/of functionele werkcompetenties en/of loopbaancompetenties) verworven worden. En dat moet dan weer tot andere tussenliggende effecten leiden, namelijk: het individu voelt zich beter voorbereid op arbeidsmarkttransities, het individu solliciteert gericht, het individu oefent zijn functie beter uit, het individu wordt als aantrekkelijker gepercipieerd voor een beoogde functie (intern of extern). Dit zou op zijn beurt leiden tot een verhoging van de aantrekkingskracht voor de huidige werkgever, een verhoging van de aantrekkingskracht voor de toekomstige of andere werkgever en een verhoging van de jobtevredenheid.

Tot slot bevat de beleidsactie van het POP-proces nog een vierde fase, namelijk de evaluatiefase. Deze fase is eveneens van belang voor de zelfsturing van het individu. In deze fase moet met name

bereikt worden dat een individu inzicht krijgt in zijn eigen leerproces, in zijn ontwikkelpunten, waardoor het rendement van het leren kan toenemen.

Het spreekt voor zich dat de manier waarop vormgegeven wordt aan het POP-proces een impact zal hebben op de beoogde tussenliggende effecten. (Als de reflectiefase ontbreekt, dan is de kans klein dat er inzichten gerealiseerd worden in het proces; als de coach te sterk stuurt, dan is er geen sprake van eigen keuzes bij de trajectvolger, etc.) Zoals beschreven bij de definitie zijn POPs toepasbaar in verschillende contexten en dient de uitvoering daarop te worden aangepast. Maar door aanpassingen zal ook het effectenmodel varianten kennen. Het grootste verschil wordt verwacht tussen interne POPs (bedrijfscontexten, waar men aanvaardt dat een POP-proces in de meeste gevallen zal gericht zijn op interne transities) en externe POPs (waar diverse types van transities in overweging genomen kunnen worden). Voor een interne POP zijn er ook effecten te verwachten die zich op organisatieniveau afspelen en die op hun beurt kunnen bijdragen tot het realiseren van de beleidsresultaten. Ten eerste krijgt een organisatie zicht op noden van de werknemers wat opleidingen betreft. Ze kunnen het opleidingsaanbod zo beter afstemmen op de vraag. Ten tweede krijgt de organisatie ook zicht op de loopbaanwensen van de werknemers. Dit kan ertoe leiden dat werknemers langer in de organisatie in dienst blijven.

1.3.2.3 De modererende variabelen

Tot het effectenmodel behoren ook nog de modererende variabelen of de variabelen die de relaties tussen de beleidsacties, de effecten van de beleidsactie en de beleidsresultaten kunnen beïnvloeden. Het gaat hier om variabelen die de richting of de sterkte van de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen beïnvloeden. Voor het voorliggend onderzoek zijn de modererende variabelen van belang die betrekking hebben op de samenhang tussen de beleidsactie en de effecten.

De modererende variabelen hebben in dit geval betrekking op de trajectvolger, en meer bepaald op zijn persoonlijke en situationele kenmerken. Het is de bedoeling dat de trajectvolger zelf het proces in handen neemt of in elk geval een zeer actieve inbreng heeft, ook al gaat het om een ondersteund proces. De kenmerken van de trajectvolger zullen mee bepalen of en in welke mate de effecten bereikt zullen worden. We onderscheiden persoonlijke kenmerken van de trajectvolger en kenmerken van de situatie waarin hij zich bevindt. Persoonlijke kenmerken zijn bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, scholingsniveau, het vermogen tot reflectie, de motivatie, etc. Met situatie kan worden bedoeld: de arbeidsmarktpositie, de gezinssituatie, de financiële situatie, de druk uitgeoefend door peers, etc.

We verwachten dat het effect van deze modererende variabelen eerder beperkt zullen zijn wanneer het gaat om het al dan niet bereiken van effecten. Van de coaches wordt immers de professionaliteit verwacht dat zij met elke trajectvolger de effecten kunnen bereiken (gegeven dat men ook flexibel kan omspringen met de uitvoering en het begeleidingsproces dus op verschillende vlakken kan afstemmen op de kenmerken van de trajectvolger). We verwachten wel een effect op de mate waarin de effecten bereikt worden en hoe een effect concreet wordt ingevuld. Een voorbeeld om het concreet te maken: bij elke trajectvolger moet het effect van het opstellen van een actieplan bereikt worden, maar bij de ene trajectvolger zal het een vergaand en uitgebreid actieplan zijn, en bij de andere een beperkt actieplan.

1.4 Besluit

In dit hoofdstuk werd het onderzoeksonderwerp geïntroduceerd: het POP. Er werd een definitie gegeven, de kernelementen werden toegelicht en er werd een eerste zicht gegeven op verschillende

types van POPs. Vervolgens werd ingegaan op het uitvoeringsconcept: een overzicht van elementen die van belang zijn voor een goede implementatie van het POP-proces, toepasbaar in verschillende contexten. Ten slotte werd ingegaan op de effecten die met het POP beoogd worden, waarbij de schakels werden blootgelegd tussen de beleidsacties en de beoogde beleidsresultaten.

Tot nog toe wordt de beleidstheorie over POPs gevormd op basis van gelijkaardige praktijken in het buitenland en logische veronderstellingen, maar een toetsing aan de empirie dringt zich op. Of een POP de beoogde effecten inderdaad kan bewerkstellingen en welke factoren precies verklaren of de effecten bereikt worden is immers nog niet grondig bestudeerd. Voorliggende studie is bedoeld om die leemte in onze kennis in te vullen en aanbevelingen te doen over de POPs als instrument in het arbeidsmarktbeleid. We zullen namelijk nagaan of het uitvoeringsconcept inderdaad werkbaar is en of de effecten gegenereerd worden die in het effectenmodel beschreven staan. Een verdere uitwerking van de onderzoeksvragen en een beschrijving van de methode waarmee de vragen beantwoord zullen worden, staat in het volgende hoofdstuk.

2 | De onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk brengt in kaart wat precies wordt onderzocht. De onderzoeksvragen worden beschreven en toegelicht. Vervolgens wordt aangegeven met welke onderzoeksmethode deze vragen zullen worden beantwoord.

2.1 De onderzoeksvragen

In dit onderzoek bestuderen we de werkbaarheid van het uitvoeringsconcept en de effecten die met het POP gerealiseerd worden.

Het uitvoeringsconcept werd ontwikkeld op basis van een studie van door ESF gefinancierde POP-projecten, die toen nog in volle ontwikkeling waren. Hier willen we nagaan of het concept uiteindelijk ook werkbaar blijkt te zijn, met de bedoeling om indien nodig het uitvoeringsconcept aan te passen. De onderzoeksvragen die we hiertoe moeten beantwoorden luiden als volgt:

1. In welke mate is het uitvoeringsconcept in de praktijk ook effectief werkbaar?

Met als subvragen:

- a) Op welke vlakken is er overeenstemming tussen het uitvoeringsconcept en de uitvoering en op welke niet? Welke verklaringen zijn hiervoor?
- b) Welke knelpunten kwam men tegen en hoe zijn deze opgelost?

Deze vraag is deels een beschrijvende vraag, deels een vraag naar verklaring. We beschrijven de overeenstemming en de afwijking van het uitvoeringsconcept, en we zoeken naar verklaringen voor de afwijkingen. Afwijkingen kunnen divers van aard zijn: ze kunnen bijvoorbeeld zowel elementen betreffen die niet in het uitvoeringsconcept opgenomen waren, als elementen die wel in het uitvoeringsconcept stonden maar niet in de praktijk terug te vinden zijn. We veronderstellen dat de afwijkingen beperkt zullen zijn: om een goed zicht te krijgen op de effecten van een POP-proces werden immers cases geselecteerd waarvan we weten (op basis van de kennis verworven in het eerste POP-onderzoek en de informatie verkregen bij bevoorrechte getuigen, zoals medewerkers van ESF en van VDAB) dat ze het POP-proces geïmplementeerd hebben op een manier die niet in strijd is met het uitvoeringsconcept (zie voor details verder bij de beschrijving van de onderzoeksopzet). We verwachten wel varianten van de uitvoering doordat men het uitvoeringsconcept invult rekening houdend met de kenmerken van de eigen context. Deze flexibele invulling is ook expliciet voorzien in het uitvoeringsconcept.

Deze bevindingen geven aanwijzingen voor aanpassing of verdere uitwerking van het uitvoeringsconcept, maar in geen geval een definitief antwoord. De beschrijving van de uitvoering is immers onvoldoende om vanuit beleidsperspectief een waardeoordeel te hechten aan varianten of afwijkingen. Kennis over de effecten is een noodzakelijk element en dat brengt ons bij de tweede onderzoeksvraag:

2. *In welke mate is er een oorzaak-gevolgrelatie tussen de beleidsactie en de direct beïnvloedbare effecten, tussen de effecten onderling of tussen de effecten en de uiteindelijk beoogde beleidsresultaten?*

Met als subvragen:

- a) Welke effecten uit het effectenmodel worden gerealiseerd? Zijn er ook onbedoelde (positieve of negatieve) effecten, hetzij voor het individu, hetzij voor anderen (bv. de werkgever)?
- b) Via welke tussenliggende factoren (al dan niet opgenomen in het effectenmodel) worden de effecten bereikt?

Zoals in vorig hoofdstuk beschreven, wil men met het POP specifieke effecten bereiken. Het effectenmodel brengt in kaart tot welke effecten de beleidsinterventie, zijnde het POP, leidt en hoe deze effecten op hun beurt leiden tot de gewenste beleidsresultaten. In het onderzoek gaan we na of deze effecten effectief worden gerealiseerd.

Ook deze tweede onderzoeksvraag heeft een beschrijvende en een verklarende component. De beschrijving betreft de realisatie van effecten: welke zijn wel en welke zijn niet gerealiseerd? We gaan ervan uit dat ook effecten die door het beleid niet bedoeld werden zich kunnen manifesteren, en dat deze zowel positief als negatief kunnen zijn. We zullen niet onmiddellijk een waardeoordeel vanuit beleidsperspectief hechten aan het wel of niet bereiken van effecten. Dat kan pas als er zicht is op de verklarende factoren. Het is niet ondenkbeeldig dat het realiseren van een bepaald effect nadelig zou zijn en dat het beter is om het effect niet meer na te streven (hetzij in het algemeen, hetzij in specifieke contexten).

Voor de verklarende component maken we gebruik van het effectenmodel. Het effectenmodel, gekoppeld aan het uitvoeringsconcept, kan gezien worden als een (schematische) voorstelling van de hypothesen die hier in de praktijk worden getoetst. Het toont immers hoe de effecten verondersteld worden zich te verhouden tot elkaar en tot de beleidsactie. Het effectenmodel geeft ook aan dat er invloed kan zijn van modererende variabelen. De hypothesen zijn de volgende:

1. er zijn verschillende relaties tussen de verschillende effecten:
 - a) de realisatie van effecten die zich vroeg situeren in het proces zijn bepalend voor de realisatie van effecten die zich daaropvolgend manifesteren. Of anders gezegd: een effect is een voorwaarde die vervuld moet zijn om het daaropvolgende effect te kunnen bereiken. (Bijvoorbeeld: een actieplan kan pas worden uitgevoerd als er een actieplan werd opgesteld.);
 - b) andere effecten staan los van elkaar: de ene is geen voorwaarde tot realisatie van de andere. (Bijvoorbeeld: een individu kan loopbaancompetenties verwerven zonder dat functionele of generieke competenties worden verworven en omgekeerd);
2. of een effect al dan niet bereikt wordt, hangt hoofdzakelijk af van de manier waarop het POP-proces wordt uitgevoerd. Met andere woorden: de effecten hangen samen met de kenmerken van de beleidsactie. (Voor het toetsen van deze hypothese maken we gebruik van de antwoorden op de eerste onderzoeksvraag);
3. of een effect al dan niet bereikt wordt, zal daarnaast ook verklaard worden door de modererende variabelen, zij het dat we verwachten dat deze impact niet zo groot zal zijn. Het POP is immers zo geconcipieerd dat men met de trajectvolger de effecten moet kunnen bereiken, ongeacht zijn persoonlijke of situationele kenmerken, aangezien men de uitvoering optimaal

moet kunnen afstemmen op de trajectvolger. De impact zal zich dus niet zo zeer situeren op het wel of niet bereiken van de effecten, maar wel op hoe de effecten zich concreet manifesteren.

Wanneer de effecten in beeld zijn gebracht en verklaard, zullen we dus ook iets kunnen zeggen over de geldigheid van het model: kan men aan de hand van een POP uitgevoerd volgens het concept de effecten genereren die in het model vermeld worden? Dat betekent ook dat we mogelijk over een aantal effecten weinig of geen uitspraken kunnen doen. Stel dat we zien dat een bepaalde voorwaarde voor de realisatie van een effect niet aanwezig was, dan kunnen we bijvoorbeeld veronderstellen dat het niet aanwezig zijn van dat effect daaraan toe te schrijven is, maar we kunnen niet met zekerheid zeggen dat het effect zich wel gemanifesteerd zou hebben bij vervulling van de voorwaarde.

Voor de tweede onderzoeksvraag moet nog worden gemeld dat niet alle effecten uit het effectenmodel kunnen worden onderzocht. Ten eerste speelt het tijdsaspect hier. Een aantal effecten in het effectenmodel zijn moeilijk meetbaar, omdat ze zich pas na langere tijd manifesteren. Ten tweede staan een aantal effecten te ver van de beleidsactie om geldige uitspraken te kunnen doen over de relatie tussen de beleidsactie en die effecten. Te veel factoren buiten het bereik van de beleidsactie om kunnen een invloed hebben op deze effecten.

Wat in het effectenmodel de beleidsresultaten genoemd worden, zijn effecten die te ver liggen van de actie. Deze worden buiten beschouwing gelaten. De focus ligt op de effecten die in het effectenmodel determinanten werden genoemd. Maar ook binnen die groep van effecten zijn er een aantal die niet bestudeerd kunnen worden. Het gaat om effecten die te ver van de actie zelf liggen (er zijn te veel tussenliggende factoren die niet meer gecontroleerd worden door de beleidsactie), effecten die enkel beoordeeld kunnen worden door actoren die mogelijk nog niet betrokken zijn (bv. een toekomstige werkgever) of eveneens effecten die zich wegens onvoldoende verlopen tijd nog niet hebben kunnen manifesteren. Specifiek hebben we het over volgende delen uit het effectenmodel: de effecten gekoppeld aan het gehele POP-proces die leiden tot een hogere zelfsturing, de effecten gekoppeld aan de uitvoering van het actieplan op het einde van de causale reeks (aantrekkingskracht voor de huidige werkgever stijgt, aantrekkingskracht voor de toekomstige/andere werkgever stijgt, jobtevredenheid stijgt), het effect als aantrekkelijker worden gepercipieerd voor de beoogde functie gekoppeld aan de fase het uitvoeren van het actieplan, het effect in rendement van het leren gekoppeld aan de evaluatie en het effect in hogere retentie beschreven bij de effecten op organisatieniveau.

Daarnaast voeren we ook een kleine wijziging door in het effectenmodel, het effect ‘voelt zich beter voorbereid op arbeidsmarkttransities’ is redundant, aangezien alles wat vooraf gaat elementen van voorbereiding zijn. Daar gaan we in de studie dus niet dieper op in. We schrappen ook het onderschrift ‘formele en informele’ leeractiviteiten onder de fase ‘actieplan uitvoeren’, omdat het in dit onderzoek om elke activiteit gaat die men besluit uit te voeren en waar een leereffect kan worden aan gekoppeld.

The diagram illustrates the Competence-Based Learning Process (Competentiegericht Leerproces) across three levels: Microniveau, Mesoniveau, and Organizational Level (Organisatieniveau).

Beleidsactie (Policy Action):

- Analyse-fase
- Opstellen Actieplan
- Uitvoering acties
- Evaluatie

Effecten (Effects):

Microniveau (Micro-level):

1. Inzicht in eigen competenties, Inzicht in persoonlijke interesses en werkwaarden, Inzicht in jobmogelijkheden en vereiste competenties.
2. Inzicht in haalbare situatie, Keuze voor gewenste situatie.
3. Het individu is meer tevreden over de huidige situatie, OF, Bewuste keuze om bepaalde ontwikkelingspunten aan te pakken.

Mesoniveau (Meso-level):

- Het individu leert om zijn reflectie in acties om te zetten.
- Het individu is gemotiveerd om zijn ontwikkelingspunten aan te pakken.
- Het individu verwerft loopbaancompetenties, Het individu verwerft functionele werkcompetenties, Het individu verwerft generieke werkcompetenties.
- Het individu solliciteert gerichter, Het individu oefent zijn functie beter uit.

Organisatieniveau (Organizational Level):

- Het individu verwerft inzicht in het eigen leerproces.
- Het individu verwerft inzicht in nog te ontwikkelen punten.
- Organisatie verwerft inzicht in competentienoden.
- Organisatie verwerft meer inzicht in de loopbaanwensen haar werknemers.
- De organisatie stelt opleidingsbeleid meer af op de noden van de werknemers.

Flow:

- The process starts with the **Analyse-fase**, leading to the **Opstellen Actieplan**.
- The **Opstellen Actieplan** leads to the **Uitvoering acties**.
- The **Uitvoering acties** leads to the **Evaluatie**.
- The **Evaluatie** leads back to the **Opstellen Actieplan** (feedback loop).
- The **Uitvoering acties** also leads to the **Effecten** (outcomes).
- The **Effecten** are categorized into **Microniveau**, **Mesoniveau**, and **Organisatieniveau**.

Wanneer de bevindingen betreffende de eerste en tweede onderzoeksvraag samengenomen worden, kunnen voorstellen gedaan worden voor een aanpassing van het uitvoeringsconcept en van het effectenmodel (indien nodig en gewenst). Beleidsactie en effectenmodel moeten gezamenlijk bekeken worden. Een afwijking op het uitvoeringsconcept kan bijvoorbeeld enkel leiden tot een aanpassing van het uitvoeringsconcept indien het duidelijk is dat het bijdraagt tot het bereiken van een effect, het effectenmodel sturen we pas bij als duidelijk is dat wat we waarnemen niet het gevolg is van eventuele onwenselijke aanpassingen van het uitvoeringsconcept. De aanbevelingen zullen geformuleerd worden uitgaande van de resultaten die de overheid met de POPs wenst te bereiken.

Dit omdat het uitvoeringsconcept mogelijk moet worden bijgestuurd op basis van de praktijk als blijkt dat effecten worden gerealiseerd door elementen verbonden aan het POP-traject die nog niet zijn opgenomen in het uitvoeringsconcept.

De onderzoeksvragen worden beantwoord aan de hand van een analyse van data verzameld in een multiple casestudy en we baseren ons hiervoor op het standaardwerk van Yin (2003): ‘Case Study

Research, Design and Methods'. We geven eerst aan waarom we deze methodologie hebben gekozen. Daarna bespreken we de onderzoeksopzet. We beschrijven de wijze van dataverzameling, verwerking en analyse en de keuzes die hierin zijn gemaakt. Ten slotte wordt ook kort ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten.

2.2.1 Het design: een multiple casestudy

2.2.1.1 Waarom een casestudy?

Een casestudy is een gepaste manier om de twee onderzoeksvragen te beantwoorden. Deze vorm van onderzoek wordt beschreven als een strategie waarbij de onderzoeker diepgaand een programma, event, proces of individu(en) bestudeert (Stake in Creswell, 2009, p. 13). Ze is aangewezen wanneer het onderzoek gekenmerkt wordt door drie elementen. Een eerste is de focus van de onderzoeksvraag op het hoe en waarom. Het tweede kenmerk is de afwezigheid van controle over zaken die gedrag kunnen beïnvloeden. Het is bijvoorbeeld niet mogelijk om onafhankelijke variabelen te gaan manipuleren om zo variaties in gedrag uit te lokken. Als derde wordt gewezen op de tijdsdimensie. Casestudy's zijn vooral nuttig wanneer men onderzoek verricht naar gebeurtenissen in het heden. Deze elementen typeren het onderzoek naar de werkbaarheid van het POP-concept en de effecten (Yin, 2003, p. 1-8).

Yin (2003, p. 13-14) definieert een casestudy als volgt:

1. *"A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident";*
2. *"The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interests than data points, and as one result (1) relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion, and as another result (2) benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis."*⁴

Met een casestudy wordt dus een actueel fenomeen bestudeerd in zijn natuurlijke omgeving, waarbij het mogelijk wordt om een groot aantal elementen in rekening te nemen. Dit is relevant wanneer je veronderstelt dat deze elementen belangrijk zullen zijn in het beantwoorden van je onderzoeksvragen. Het aantal onderzochte variabelen is veel groter dan het aantal onderzoekseenheden. Het is bij deze vorm van onderzoek ook aan te bevelen dat (1) verscheidene soorten data via triangulatie worden geanalyseerd en (2) theoretische modellen of eerdere bevindingen de datacollectie sturen (Yin, 2003, p. 13-14).

Het POP-onderzoek is een multiple casestudy. Dit wel zeggen dat een aantal cases worden onderzocht en vervolgens vergeleken met elkaar. De resultaten van multiple casestudy's worden, vanwege de mogelijkheid tot vergelijken, als meer overtuigend beschouwd dan bij single casestudy's.

In dit onderzoek zullen een hele reeks variabelen met betrekking tot uitvoering en effecten worden bestudeerd en er wordt van uitgegaan dat er een hele reeks modererende variabelen (context, kenmerken van de uitvoeringspraktijk, kenmerken van de trajectvolger en zijn situatie, ...) zullen spelen. Dit zal gebeuren via een diepgaande analyse van een klein aantal onderzoekseenheden (POP-contexten), namelijk drie (zie verder in dit hoofdstuk) met telkens vier ingebedde onderzoekseenheden (POP-trajecten). Data worden hoofdzakelijk via interviews verzameld, maar er

4 Nummers zijn toegevoegd in het citaat.

wordt wel via verschillende wegen naar dezelfde informatie gepeild en deze data worden ook aangevuld met informatie uit de eerste studie over POPs en andere verzamelde informatie. Ten slotte vertrekt de studie ook van twee theoretische modellen: het uitvoeringsconcept en het effecten-model. Beide modellen zullen de dataverzameling en analyse sturen.

2.2.1.2 Wat met de veralgemeenbaarheid?

Wat nu met de veralgemeenbaarheid van de resultaten wanneer slechts één of enkele cases worden bestudeerd? Het spreekt voor zich dat dit onderzoek geen statistische veralgemeenbaarheid van de resultaten kan voorleggen. Wel is het mogelijk om tot een theoretische veralgemeenbaarheid te komen (Yin, 2003, p. 10). We kunnen aangeven welke effecten voorkomen onder welke voorwaarden en welke factoren hierbij een modererende rol kunnen spelen.

Het spreekt voor zich dat het selecteren van cases hierbij van groot belang is, zowel als de selectie van de ingebedde onderzoekseenheden. De cases kunnen geselecteerd worden volgens twee logica's. Ten eerste is er de *'literal replication'* logica; cases worden verondersteld een gelijk resultaat op te leveren. Ten tweede is er de *'theoretical replication'*, welke impliceert dat cases worden gekozen omdat op basis van specifieke veronderstellingen verwacht wordt dat ze verschillende resultaten zullen opleveren. Hierbij is het theoretisch model van belang, op basis daarvan kunnen immers veronderstellingen worden gemaakt over de waarschijnlijkheid waarmee bepaalde resultaten zullen gevonden worden bij bepaalde cases (Yin, 2003, p. 46-48).

2.2.2 De onderzoeksofzet

In dit deel beschrijven we hoe de multiple casestudy voor POPs is opgezet. De onderzoeksofzet vormt de brug tussen methodologische richtlijnen en het onderzoeksobject. De selectie van de cases, de POP-trajecten en de respondenten, de wijze van dataverzameling en de analysemethode komen aan bod en als laatste staan we ook stil bij de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoeksresultaten.

2.2.2.1 De selectie van cases, trajecten en respondenten

Hier bespreken we de selectie van de cases, trajecten en respondenten. We geven aan op basis van welke criteria de selectie is gebeurd en geven ook een korte beschrijving van de geselecteerde cases. Maar eerst geven we inzicht in het verschil tussen cases en analyse-eenheden.

Cases en analyse-eenheden

Voor het onderzoek moet bepaald worden wat **een case** is. Dit is een gewichtige keuze want daarmee bepaal je ook het analyiseniveau, het niveau waarover je uitspraken doet met het beantwoorden van de onderzoeksvragen. In deze studie zijn ESF-projecten waar POP-trajecten werden uitgevoerd de cases. In de conclusies zullen dus uitspraken worden gedaan op niveau van de ESF POP-projecten. De **analyse-eenheden** verschillen naargelang de onderzoeksvraag. Voor de vraag over de werkbaarheid van het POP-uitvoeringsconcept zijn de analyse-eenheden de cases op zich. We bekijken immers de wijze waarop POPs werden opgezet in een organisatie, niet per POP-traject. Voor de tweede onderzoeksvraag, over de effecten van de POPs, zijn de analyse-eenheden de 'embedded units of analysis', of meer bepaald de POP-trajecten. POP-trajecten zullen worden bestudeerd per case om over de case uitspraken te kunnen doen.

De selectie van cases

Er is beslist om drie cases (contexten) te selecteren en voor elk van die cases vier embedded cases of POP-trajecten te bestuderen. Deze keuze is een afweging tussen het aantal nodig om de onderzoeksvragen adequaat te kunnen beantwoorden en de praktische elementen van haalbaarheid binnen de tijd beschikbaar voor dit onderzoek. Drie cases betekent dat vergelijken tussen cases mogelijk wordt en we afhankelijk van de caseselectie kunnen gaan kijken naar de mate van ‘literal replication’ of ‘theoretical replication’.

Voor de selectie werd rekening gehouden met meerdere criteria. Een eerste criterium is dat verondersteld kon worden dat de cases hun POP hebben opgezet naar het uitvoeringsconcept. We willen immers onderzoeken of dit uitvoeringsconcept werkbaar is. Dat kan alleen in contexten waarvan we weten dat men inderdaad gewerkt heeft binnen het kader van het uitvoeringsconcept. Het tweede criterium is dat in de context met een doelgroep wordt gewerkt die niet te specifiek is. We willen immers uitspraken doen in het kader van een globaal beleid dat gericht is op arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling van de bevolking op beroepsactieve leeftijd. Niettegenstaande er ook POP-contexten zijn die werken voor zeer specifieke subgroepen (bijvoorbeeld gedetineerden en mensen in armoede), laten we deze buiten beschouwing. We richten ons op contexten die zich richten op ‘doorsnee’-groepen, zodat de onderzoeksresultaten een grotere theoretische veralgemeenbaarheid hebben.

Rekening houdend met deze twee criteria werd een lijst van zeven mogelijke cases opgesteld. Uit deze lijst werden in overleg met de opdrachtgever twee contexten gekozen, en daarbinnen drie cases.

Zoals in het vorige hoofdstuk werd aangegeven, werden POPs geïntroduceerd in verschillende contexten. POP-projecten worden opgezet bij gewone bedrijven, bedrijven in herstructurering, binnen de sociale economie, in onderwijs en in begeleidingscontexten. Een aantal POP-projecten werden opgezet voor specifieke kansengroepen zoals gedetineerden en armen (deze bleken evenwel niet altijd een arbeidsgerichte persoonlijke ontwikkeling als finaliteit hebben). Uit de lijst van alle projecten werden de projecten gehaald die aan de bovenstaande criteria beantwoordden. Deze projecten waren terug te vinden in verschillende contexten (bedrijven, onderwijs, begeleidingscontexten, sociale economie, etc.). De uiteindelijke selectie werd daarbij ook bepaald door beleids- en andere overwegingen (op het moment dat deze onderzoeksopzet werd ontwikkeld was bijvoorbeeld al geweten dat er middelen zouden vrijgemaakt worden om het POP in de sociale economie apart en in de diepte te gaan opvolgen en bestuderen).

Uiteindelijk werd gekozen voor drie cases uit twee contexten: begeleidingscontext (die in dit geval betrekking hebben op externe transitie) en gewone bedrijven. Het gaat met andere woorden over contexten met externe POPs en een context met interne POPs. Hieronder wordt dit geschematiseerd.

Tabel 2.1 Geselecteerde cases

	Geen externe transitie	Soms externe transitie	Externe transitie
POP opgezet door organisatie waar persoon aan verbonden is	Gewone bedrijven	Sociale economie	Bedrijven in herstructurering, onderwijs
POP opgezet door organisatie waar persoon niet aan verbonden is	Begeleidingscontext (bijvoorbeeld VDAB, outplacement)		

Deze caseselectie biedt zowel ruimte voor een literal replication logica als voor een theoretical replication logica. Enerzijds gaan we ervan uit dat in alle POP-trajecten hetzelfde model gevolgd wordt en dat dus verondersteld kan worden dat dezelfde effecten bereikt worden. Aan de andere kant zijn er toch verschillen in implementatie en in de modererende variabelen te verwachten en kan dit zijn invloed hebben op de effecten. Als verschillende resultaten worden gevonden, kan vanuit de modererende variabelen naar verklaringen worden gezocht. Zo zullen we kunnen uitspraken doen over de manifestatie van effecten in functie van bepaalde condities, en dit versterkt de externe veralgemeenbaarheid van de resultaten (Yin, 2003, p. 53).

De selectie van POP-trajecten

De trajecten binnen de drie cases zijn, waar mogelijk, geselecteerd op basis van drie kenmerken: het POP-traject moest afgerond zijn, en de mate van recentheid van het traject en het reflectievermogen van de POP-trajectvolger.

Om opgenomen te kunnen worden in het onderzoek, moest het POP-traject volledig doorlopen zijn. We zijn immers geïnteresseerd in de effecten van het volledige POP-traject. Enkel met trajecten die volledig zijn afgerond kunnen we uitspraken doen over de effecten die al dan niet bereikt worden.

Het tweede kenmerk betreft een tijdsdimensie. Sommige effecten zijn immers onmiddellijk of vrij snel (bijvoorbeeld al in het proces) zichtbaar terwijl voor andere een tijdsverloop nodig is. Op die manier zou je kunnen zeggen dat het best trajecten bestudeerd worden die al een redelijke tijd geleden volledig afgerond werden. We moeten echter ook rekening houden met een mogelijke geheugenbias: als mensen moeten spreken over zaken in het verleden, bestaat het risico dat hun herinneringen niet meer volledig of vertekend zijn. Daarom kozen we ervoor om zowel trajecten op te nemen in de selectie die nog maar recent afgerond zijn (uitgaande van de veronderstelling dat deze de meest volledige en minst vertekende informatie zouden opleveren), als trajecten die al een jaar voor de dataverzameling waren afgerond (om ons zicht te geven op effecten die zich pas later manifesteren, ook al betekent dat mogelijk een iets mindere datakwaliteit).

Tot slot wilden we diversiteit inbrengen met betrekking tot de trajectvolgers. Het eerste criterium heeft zijn basis in de literatuur: om zelf vorm te kunnen geven aan de loopbaan zijn er verschillende bevorderende factoren en een van de belangrijkste is dat mensen beschikken over het vermogen om over hun loopbaan te kunnen reflecteren (al dan niet met ondersteuning in diverse vormen) (De Rick, 2013). We kunnen dus veronderstellen dat een POP-traject voor mensen met een lager reflectievermogen anders zal worden uitgevoerd en dat er verschil zal zijn in de gerealiseerde effecten naargelang het reflectievermogen van de trajectvolger. Bij de selectie van de POP-trajecten hanteerden we het reflectievermogen als een criterium: we wilden zowel trajecten met een trajectvolger met een laag reflectievermogen als trajecten met een trajectvolger met een hoog reflectievermogen.

Voor de selectie dienden we te vertrouwen op de inschatting door de coaches (de mensen die het best zicht hebben op het reflectievermogen van de trajectvolger).

Kortom: in elke case werden vier trajecten geselecteerd die allemaal afgerond waren. Daarbij werd gestreefd naar opname van ‘oude’ POP-trajecten (minstens zes maand voor de bevraging afgerond) en recente POP-trajecten (nog geen drie maanden afgerond wanneer het interview plaatsvond). In beide categorieën werd gestreefd om een traject op te nemen met een trajectvolger met een hoog reflectievermogen en een trajectvolger met een laag reflectievermogen. Hieronder geven we per case weer hoe de selectie precies gebeurde. Tabel 2.2 geeft weer in welke mate deze manier van selecteren is kunnen worden gerealiseerd.

Step Up⁵ (begeleidingscontext, gericht op externe ontwikkeling en transitie)

In deze case konden de meeste op voorhand bepaalde criteria gevolgd worden bij de selectie van de trajecten. Er is zijn twee oudere trajecten geselecteerd, waarbij de trajectvolger eens een hoog en eens een laag reflectievermogen had. Drie van de vier trajecten zijn ook volledig afgerond. Eén traject is gestopt voor de laatste gespreksronde. De coach gaf aan dat het traject voor 80% vervuld was. De trajecten werden geselecteerd door de coördinator op basis van de criteria die wij hebben doorgegeven.

U.B. (begeleidingscontext, mogelijkheid van interne en externe ontwikkeling en transitie)

Ook in de U.B.-case zijn de criteria vrij goed toegepast geweest op de selectie van de cases, hoewel meer is afgeweken van de criteria dan bij Step Up. Dit voornamelijk omdat er minder trajecten voorhanden waren waaruit kon worden geselecteerd. Er is één POP-traject geselecteerd waarvan de trajectvolger een laag reflectievermogen had en drie waarbij de trajectvolger telkens een hoog reflectievermogen had. Daarbij waren twee recente trajecten, hier was geen variatie in reflectievermogen mogelijk. De twee oude trajecten zijn wel verschillend wat het reflectievermogen van de trajectvolger betreft. De trajecten werden geselecteerd door ons op basis van een tabel met een aantal relevante gegevens van alle afgeronde POP-trajecten.

Biscuit (bedrijfscontext, enkel interne ontwikkeling en transitie)

In deze case konden de trajecten niet worden geselecteerd volgens de op voorhand bepaalde criteria. Het was immers zeer moeilijk om voorwaarden te stellen bij de selectie van de trajecten. We kunnen de cases achteraf wel scoren volgens de criteria. De vier POP-trajecten zijn allemaal oudere trajecten, die in 2012 zijn opgestart. Naar reflectievermogen moeten we zelf een inschatting maken, dus hier kunnen we slechts een tentatieve uitspraak over doen. Uit de interviews bleek dat drie trajectvolgers een hoog reflectievermogen hadden, één trajectvolger kon niet worden gescoord op basis van het interview. De trajecten waren allemaal afgerond op de evaluatiefase na omdat die fase wordt gekoppeld aan de volgende POP-cyclus. De selectie is gebeurd door de coördinator van het POP-project. We moeten hier ook vermelden dat in deze case twee soorten POP-trajecten bestaan, een gewoon POP-traject en een uitgebreid, waarbij het tweede een meer diepgaande opvolging en begeleiding inhoudt doorheen het volledige traject. Twee bestudeerde trajectvolgers volgden een ‘gewoon’ traject, twee trajectvolgers volgden een ‘uitgebreid’ POP-traject. We zullen in deze analyse de grootste aandacht besteden aan de gewone trajecten, daar deze de grote meerderheid van de POPs vormden. Maar we zullen in de analyse ook telkens een licht werpen op de uitgebreide POPs,

⁵ De namen van de cases zijn fictief.

omdat deze trajecten ook waardevolle informatie aanleveren over hoe een bedrijf de POPs gaat implementeren.

Tabel 2.2 Resultaat van de op criteria gebaseerde selectie

		Oud	Recent
Step Up	Laag reflectievermogen	1	1
	Hoog reflectievermogen	1	1
U.B.	Laag reflectievermogen		1
	Hoog reflectievermogen	2	1
Biscuit	Laag reflectievermogen		
	Hoog reflectievermogen	3	
	Geen zicht op reflectievermogen	1	

De respondenten

Per case werden drie types respondenten geïnterviewd. Ten eerste werden de coördinatoren van het POP-project bevestigd. Ten tweede werden trajectvolgers en coaches geïnterviewd. Voor elk POP-traject dat geselecteerd werd op basis van bovenstaande criteria werd aan de trajectvolger om medewerking gevraagd. Als de POP-trajectvolger bereid was mee te werken, werd ook de respectievelijke coach gecontacteerd voor interview. In het geval van een bedrijf dient ‘coach’ niet op dezelfde manier begrepen te worden als in de begeleidingscontext. Er zal in veel gevallen sprake zijn van mensen die in hun functie ook een coachende rol opnemen. Dit is niet in strijd met het uitvoeringsconcept. Bij de case in dit onderzoek is dat ook het geval: twee van de respondenten zijn leidinggevers die de trajectvolger coachen, en twee zijn HR-medewerkers van het bedrijf die instaan voor de opvolging van de uitvoering van het POP. In deze case had een van de respondenten de taak om infosessies te geven aan de werknemers van het bedrijf over POPs. Deze persoon is dus getraind in het aangeven van positieve aspecten van een POP.

Er waren twee weigeringen bij trajectvolgers om mee te werken (telkens één in elk van de begeleidingscontexten). Deze werden in de mate van het mogelijke vervangen door respondenten opnieuw volgens de vooropgestelde criteria. Tabel 2.3 geeft een overzicht van de respondenten per case.

Tabel 2.3 Overzicht geïnterviewde personen per case

Step Up	Coördinator	Coach 1	POP-traject 1
			POP-traject 2
			POP-traject 3
		Coach 2	POP-traject 4
U.B.	Coördinator	Coach 1	POP-traject 1
			POP-traject 2
		Coach 2	POP-traject 3
		Coach 3	POP-traject 4
Biscuit	Coördinator	Leidinggevende 1	POP-traject 1
		Leidinggevende 2	POP-traject 2
		HR- medewerker	POP-traject 3
		HR- medewerker	POP-traject 4

2.2.2.2 De dataverzameling

De dataverzameling gebeurde voornamelijk aan de hand van semigestructureerde interviews en dit bij de POP-trajectvolgers, de coaches van de POP-trajectvolgers en de coördinatoren van het POP-project. Deze interviews werden face-to-face afgenomen, met uitzondering van één aanvullend interview met een coach die eerder al face-to-face was bevraagd. Dat interview gebeurde telefonisch.

De interviews met de POP-trajectvolgers uit de Step Up-case en de U.B.-case werden bij de trajectvolgers thuis afgenomen. Eén uitzondering werd hierop gemaakt op vraag van de trajectvolger, die voorstelde in een koffiebar het gesprek te voeren. Dit heeft het gesprek echter niet verstoord, het verliep in de voormiddag en er was zeer weinig volk in de ruime bar. De trajectvolgers bij Biscuit zijn, net als de coaches, geïnterviewd in een lokaal dat daarvoor was gereserveerd in het bedrijf. Het was een rustig lokaal, waar geen storende elementen of geluiden het gesprek konden onderbreken. De gesprekken met de coaches van Step Up en U.B. verliepen telkens op kantoor, in het eigen bureau of in een daarvoor gereserveerd lokaal. Ook de coördinatoren van de drie cases werden op kantoor bevraagd.

De semigestructureerde interviews werden afgenomen op basis van een topiclijst. Voor elk type respondent (coördinator, coach of trajectvolger) werd een topiclijst opgesteld, en waar nodig werd in de lijst gedifferentieerd naar case. Deze lijst werd aangepast doorheen de interviews op basis van input van de gegenereerde data. Wanneer de lijst in grote mate werd aangepast, werden mensen die reeds geïnterviewd waren opnieuw gecontacteerd om de ontbrekende data in te vullen. De interviews zijn op één na allemaal opgenomen. Van deze opnames zijn woordelijke transcripties gemaakt om analyse via Nvivo mogelijk te maken (Baarda, de Goede & van der Meer-Middelburg, 2007).

De voorbereiding van de dataverzameling gebeurde aan de hand van casestudy protocols. De protocols voor deze casestudy bevatten een overzicht van het casestudy project (o.a. het onderzoeksvoorstel, de selectiecriteria voor de cases, literatuurlijst van belangrijke werken), de procedures voor dataverzameling (de mailontwerpen, structuur van de telefoongesprekken, lijst met materiaal ter voorbereiding van de interviews, ...), de casestudy vragen en een gids voor rapportering (eerste outline onderzoeksrapport, structuur, etc.) (Yin, 2003, p. 69).

Er werd casestudy databank aangelegd, een digitale omgeving waar alle informatie over de casestudy verzameld wordt. Hierin werd de informatie met betrekking tot het casestudy protocol opgenomen, de verzamelde gegevens en alle documenten die verband houden met de analyses (analyseschema's, voorlopige conclusies, onderzoeksmemo's, etc.), en andere relevante informatie zoals verslagen van meetings over het onderzoek. Zaken die niet digitaal zijn, worden bijgehouden in mappen. Per case worden de data verzameld in één map (Yin, 2003, p. 101-102).

2.2.2.3 De analyse en rapportering

Analyse

De analyse (Miles & Huberman, 1993, p. 10-11) verloopt via drie activiteiten: datareductie, data-display en het trekken van conclusies. Deze drie acties volgen elkaar niet op, maar lopen door elkaar en starten al tijdens de dataverzameling.

De eerste activiteit is de datareductie. Dit is het proces van selecteren, focussen, vereenvoudigen, abstraheren en transformeren van de ruwe data. Vaak denkt men bij het reduceren van data aan het

coderen van de gegevens, maar de reductie betreft veel meer dan dat. Al van bij de start van het onderzoek wordt aan datareductie gedaan door het formuleren van onderzoeksvragen, het selecteren van een theoretisch model, het selecteren van cases, etc. die de dataverzameling en verwerking gaan focussen rond bepaalde thema's en concepten. (Miles & Huberman, 1993, p. 10-11) Ook in dit onderzoek zijn die keuzes gemaakt via het bepalen van de onderzoeksvragen, de theoretische concepten en modellen die de onderzoeksvragen en dus de interviews gaan sturen, etc. Het coderen neemt hier natuurlijk ook een belangrijke plaats in. Gebaseerd op het uitvoeringsconcept en het effectenmodel werden a-priori codelijsten opgesteld. Deze codes zijn met andere woorden rechtstreeks afgeleid uit het uitvoeringsconcept en het effectenmodel, nog voor de data verzameld werden. De data werden verwerkt aan de hand deze codes en dit geeft aanleiding tot het aanvullen en aanpassen van de a-priori codelijst aangevuld en aangepast op basis van de data. Bijvoorbeeld: de code 'ontwikkelingspunten aanpakken' komt uit de a priori-codelijst, de code 'psychologische ondersteuning' is afgeleid uit de data en werd toegevoegd aan de codelijst. We krijgen dus een wisselwerking tussen de codelijst en nieuwe data. Voor het coderen van de data werd gebruik gemaakt van het softwareprogramma Nvivo. Dit software programma laat toe de grote hoeveelheden data te beheren en verwerken op een gestructureerde wijze. (Bazeley, 2007; Bazeley & Jackson, 2013; Mortelmans, 2011)

De tweede activiteit voor de dataverwerking is de datadisplay. Een datadisplay is een georganiseerde en comprimeerde verzameling van data dat analyse toelaat. Dit kan zowel geschreven tekst zijn, als tabellen, grafieken of schema's. Opnieuw is dit een onderdeel van de analyse, de wijze waarop de data wordt weergegeven gebeurt op basis van analytische keuzes die trekken van bepaalde conclusies mogelijk maakt. Tijdens het onderzoek en ook in dit rapport gebeurt de datadisplay op twee manieren. Enerzijds werken we met geschreven tekst, maar daarnaast werden ook verschillende tabellen en schema's opgemaakt om data te organiseren en op zoek te gaan naar patronen. We gebruiken hierbij de constant vergelijkende methode (Mortelmans, 2007). Doorheen het hele analyseproces worden codes, voorlopige bevindingen en nieuwe data met elkaar geconfronteerd.

Hierbij moet ook gemeld dat niet aan alle data hetzelfde gewicht wordt toegekend. Wat de eerste onderzoeksvraag betreft, werden vooral de data uit de interviews met de coördinator en de coach gebruikt, en in tweede instantie de interviews met de POP-trajectvolgers. Dit omdat de trajectvolgers enkel zicht hebben op hun individueel traject. Voor het antwoorden van de tweede onderzoeksvraag werd het grootste gewicht toegekend aan de interviews met de trajectvolgers. Deze data werden getoetst door een vergelijking met data die interviews met de coaches genereerden. Daarnaast gebeurt in het hele analyseproces ook een voortdurende kwaliteitsbeoordeling van de data (zijn de data voldoende betrouwbaar, volledig, duidelijk, ...?)

De stap van de data-analyse is eigenlijk al begonnen in stap 1 en stap 2, maar komt ten volle tot uiting in de derde activiteit. Hier worden de onderzoeksvragen beantwoord. Eerst doen we dat voor elke case afzonderlijk. Hierbij worden voorlopige conclusies geformuleerd. Daarna volgt de cross-case analyse. Hier worden de analyses van de verschillende cases naast elkaar gelegd en worden nieuwe vragen beantwoord. De eerste vraag is of we dezelfde resultaten hebben gegeven dezelfde voorwaarden (literal replication), de tweede vraag of we verschillende resultaten krijgen gegeven verschillende voorwaarden (theoretical replication). Een dergelijke analyse kan enerzijds gevonden resultaten bevestigen, anderzijds leiden tot nieuwe inzichten. De cross-case analyse is zeer belangrijk met het oog op de veralgemeenbaarheid van de resultaten. Pas op het einde van de cross-case analyse kunnen we de definitieve antwoorden op de onderzoeksvragen formuleren. Op basis van deze conclusies worden ook beleidsaanbevelingen gedaan.

Rapportering

De rapportering volgt de twee stappen in de analyse. Eerst worden de resultaten van de single case analyses weergegeven, daarna worden de resultaten van de cross-case analyse gerapporteerd.

De datadisplays worden niet opgenomen in het rapport, wel worden samenvattende tabellen en overzichtsfiguren met de effecten en relaties tussen effecten weergegeven. In de bijlage nemen we een paar voorbeelden van data-displays op om de lezer zicht te geven op de data en de analyse.

In dit rapport zijn ook citaten opgenomen. De citaten geven een zicht op het basismateriaal van de studie en illustreren de bevindingen. (Richards & Morse, 2007; Mortelmans, 2007). Dit geldt natuurlijk enkel voor bevindingen die rechtstreeks met een citaat konden worden verbonden. Sommige bevindingen zijn gebaseerd op het samenleggen van verschillende stukken tekst of op zeer lange interviewfragmenten. In dat geval kan moeilijk geciteerd worden. De citaten zijn letterlijke weergaves van het gesprek, met dat verschil dat omwille van de leesbaarheid of het garanderen van de anonimiteit soms een deel is weggelaten of een woord is vervangen of toegevoegd.

2.2.2.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Tijdens het hele onderzoek werden strategieën toegepast om de betrouwbaarheid en validiteit van onderzoeksdata en -resultaten te verhogen. Eerst beschrijven we deze strategieën, vervolgens geven we nog een aantal aandachtspunten mee die in het kader van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek in het achterhoofd moeten worden gehouden bij het lezen van de analyse.

Aangewende strategieën

Wat het bewaren en verhogen van de betrouwbaarheid en validiteit betreft, kunnen we een aantal zaken opnoemen die hiertoe bijdragen. Ten eerste is de onderzoeksmethode uitgeschreven, waarin onder andere kan gelezen worden hoe cases en trajecten zijn geselecteerd, hoe de analyse gebeurt en waarom bepaalde keuzes in de onderzoeksopzet zijn gemaakt. Ook de theoretische uitgangspunten zijn beschreven in het onderzoek. Verder is een casestudy protocol opgesteld en is een casestudy databank aangelegd. Dit alles om de transparantie van het onderzoek te verzekeren.

Ten tweede is ook tijdens de dataverzameling aandacht gegaan naar de betrouwbaarheid en validiteit. Een goede relatie met de respondenten werd bewerkstelligd door telkens goed uit te leggen wat het doel van het onderzoek was, wie de opdrachtgever was en voor wie resultaten bedoeld zijn. De respondenten werd anonimiteit gegarandeerd en ook werd beloofd dat de data vertrouwelijk zouden behandeld worden door de onderzoekers. In dit kader werd ook de dataverzameling grondig voorbereid, en voldoende ruimte gecreëerd tijdens het interview voor inbreng van de geïnterviewde. Het werken met topiclijsten voor het interview maakt dit laatste ook mogelijk. Er worden ook letterlijke transcripties gemaakt van de interviews, om de data zo zuiver mogelijk te houden voor analyse.

Ten derde is ook in de analyse en rapportering de betrouwbaarheid en validiteit zo goed mogelijk bewaard. Er is gezorgd voor triangulatie van onderzoekers. Vier onderzoekers, en daarbij zowel junior als senior onderzoekers, werkten mee aan het onderzoek. Tussen de onderzoekers werd regelmatig afgestemd zowel naar onderzoeksopzet, dataverzameling en data-analyse als resultaten toe. De onderzoekers waren ook vertrouwd met het thema of hadden de tijd om zich in te werken. De analyse werd systematisch uitgevoerd en verschillende onderzoekers werkten mee aan de analyse. Twee van de drie cases werden door twee onderzoekers onafhankelijk gecodeerd. Ook de

single case analyse van deze cases werd door beide onderzoekers onafhankelijk van elkaar uitgevoerd. Resultaten werden achteraf naast elkaar gelegd en samen met de andere onderzoekers besproken. Zowel de codering als de analyse was voor beide cases zeer gelijklopend, wat een goed teken is naar betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Daarnaast is ook gezorgd voor data-triangulatie. Informatie werd bij verschillende types respondenten verzameld. Op niveau van de case werd data verzameld bij de coördinator van het POP-traject en de coach wanneer we peilden naar ervaringen in het POP-project over het algemeen. Op niveau van de trajecten werd data verzameld bij de trajectvolger en opnieuw de coach wanneer vragen over het specifiek traject gingen. Ook selecteerden we zowel oudere als nieuwere POP-trajecten om de geheugenbias te counteren. In de praktijk was er echter weinig verschil te merken tussen oudere en nieuwe trajecten wat de informatie betrof. De oudere trajecten leverden evenveel informatie op die even accuraat bleek. We zullen in de analyse dan ook niet terugkomen op het onderscheid tussen de oudere en nieuwe trajecten.

In dit rapport worden cases uitgebreid besproken, met veel aandacht voor detail. Dit natuurlijk binnen de grenzen die worden gecreëerd door het waarborgen van de anonimiteit van de respondenten en de cases. De tekst met de vergelijking van het uitvoeringsconcept met case-praktijk werd ook naar de respectievelijke coördinatoren van de POP-projecten doorgestuurd waarbij zij konden nagaan of deze beschrijving een adequate weergave is van de praktijk. Uit de feedback konden we opmaken dat dit inderdaad het geval was.

Aandachtspunten

Ondanks de strategieën toegepast om de betrouwbaarheid en validiteit te garanderen, moeten we toch nog op een aantal aandachtspunten wijzen die van belang zijn voor het interpreteren van de analyse en de resultaten.

Zo geldt dat we in deze studie enkel uitspraken doen over POP-trajecten waarvan de POP-trajectvolger het POP volledig heeft doorlopen. We kunnen niets zeggen over effecten bij half afgewerkte trajecten. Ook is in deze studie geen diepgaande analyse gedaan naar waarom mensen stoppen of gewoon niet wensen in te stappen in een POP-traject. Effecten gemeten kunnen zeker niet zomaar worden geëxtrapoleerd naar bijvoorbeeld de gehele bevolking op beroepsactieve leeftijd of alle werklozen. Immers bij de start van een POP gebeurt al een selectie. Mogelijk zijn POP-volgers bijvoorbeeld mensen die graag reflecteren of twijfelaars.

Daarnaast is al vermeld dat het selecteren van de trajecten bij één case door de onderzoekers is gebeurd. In de twee andere cases zijn de trajecten geselecteerd door de coördinator, zij het eenmaal op basis van door ons doorgegeven condities. Maar we hadden dus weinig controle over welke trajecten uiteindelijk werden geselecteerd. Hier zijn geen aanwijzingen voor, maar als de coördinatoren ook zelf bewust of onbewust criteria hebben toegevoegd aan de selectie, kan dit de resultaten in een bepaalde richting gaan beïnvloeden.

Ook moet ook aandacht gaan naar de context waarbinnen deze POP-projecten zijn opgezet. De POPs zijn geen gekend instrument en een grootschalige reclamecampagne of sensibiliseringscampagne is niet opgezet. Dit zorgde voor een eerder atypische toeleiding waar de organisaties mensen moesten ronselen en warm maken voor een ongekend instrument.

Verder moeten we ook de aandacht vestigen op het feit dat men in onderzoek altijd afhankelijk is van de voorhanden data om analyses te doen en conclusies te trekken. In deze studie moet dit zeker worden vermeld omdat het meeste onderzoeksmateriaal verzameld is via interviews. Als mensen

bepaalde zaken over het hoofd zien of vergeten, zullen deze ook niet vermeld zijn in het interview. Dit wordt enigszins opgevangen door het afnemen van interviews bij zowel coaches, coördinatoren en trajectvolgers.

Voor we met de analyse starten, moeten we in het kader van deze studie eerst nog een kanttekening maken bij het in kaart brengen van de uitvoering in de praktijk. Wat het profiel en de rol van de coach betreft, kunnen we immers niet alles meten aan de hand van een aantal interviews. We kunnen de ervaring van de coaches aanduiden en we kunnen ook aangeven hoe de coaches hun eigen rol zien in de POPs. Maar we kunnen zelf geen analyse maken van de competenties van de coach. Wat we hieronder aangeven is wie de coaches zijn, welke ervaring in begeleiding zij hebben en hoe ze hun eigen rol zien in de POP-trajecten.

Ten slotte moet in dit kader ook gemeld worden dat het onderzoek geen kwaliteitsanalyse kan inhouden van de teruggevonden effecten. Of een bepaalde actie dan wel de juiste was in een bepaald traject kan bijvoorbeeld op basis van de interviews niet worden aangeduid. Hierover doen we dan ook geen uitspraken.

3 | De single case analyses

In dit hoofdstuk worden de drie cases afzonderlijk geanalyseerd. Eerst bespreken we het POP-project van Step Up, daarna dat van U.B. en ten slotte het POP-project van Biscuit. Voor elk van de cases gaan we de twee onderzoeksvragen beantwoorden. Eerst vergelijken we de case-praktijk met het uitvoeringsconcept, beschrijven waar relevant hoe de afwijking verklaard kan worden en inventariseren knelpunten. Vervolgens beschrijven we de effecten (met zowel aandacht voor bedoelde als onbedoelde effecten) en toetsen we het effectenmodel (de relaties tussen de effecten en de samenhang met onafhankelijke en modererende variabelen). Tot slot halen we op basis van de antwoorden op de twee onderzoeksvragen uit elke case de eerste aanwijzingen voor de aanpassing van het uitvoeringsconcept. (Definitieve conclusies en aanbevelingen kunnen pas worden geformuleerd na de analyse van de drie cases afzonderlijk en na de cross-case analyse.)

3.1 Case 1: Step Up

De analyse van het Step Up POP-project komt het eerst aan bod. Na een korte inleiding op de case vergelijken we de uitvoeringspraktijk met het uitvoeringsconcept. We staan daarbij ook stil bij knelpunten die Step Up heeft ondervonden bij het opzetten van het POP-project. Dat geeft het antwoord op de eerste onderzoeksvraag. Vervolgens toetsen we het effectenmodel: we gaan na welke effecten gegenereerd worden en welke niet, we bekijken de relaties tussen de effecten en geven weer welke factoren een verklaring bieden. Hiermee wordt de tweede onderzoeksvraag beantwoord. Tot slot lijsten we op welke aanpassingen aan het uitvoeringsconcept en het effectenmodel gesuggereerd worden door de onderzoeksresultaten en die bij de analyses van de twee andere cases en bij de cross-case analyse verder bekeken zullen worden.

3.1.1 Korte casebeschrijving

Voor we met de eigenlijke analyse beginnen geven we de basiskenmerken van de case weer. Step Up is een organisatie die verschillende diensten aanbiedt met betrekking tot het ondersteunen van de loopbaan, zoals outplacementbegeleiding en loopbaanbegeleiding. De POP-trajecten werden opgezet voor mensen die in het kader van herstructurering ontslagen zijn. Mensen die na herstructurering bij Step Up in outplacement terecht kwamen, werd een extra POP-begeleiding aangeboden. Maar het POP-project stond ook open voor mensen die elders outplacement hadden gevolgd of geen recht hebben op outplacementbegeleiding, als zij maar op basis van een herstructurering werden ontslagen.

Step Up

Organisatie: Step Up is een bedrijf dat verschillende diensten aanbiedt in het kader van de loopbaan, zoals outplacementbegeleiding en loopbaanbegeleiding.

De plaats van POPs in het aanbod van de organisatie: het POP is een aparte dienstverlening waar men kan op intekenen. De facto worden POPs vaak gekoppeld aan outplacementbegeleiding, maar dit hoeft niet.

Doelgroep: de POPs zijn bedoeld voor mensen die ontslagen zijn wegens herstructurering.

Toeleiding: De grootste groep trajectvolgers zijn gerekruteerd via de eigen outplacementbegeleiding waarbij mensen optioneel een extra begeleiding, zijnde een POP, werd aangeboden.

Profiel deelnemers: naar profiel zien we dat het vooral om kortgeschoolde mannelijke arbeiders gaat. Kansengroepen zijn oververtegenwoordigd. Naar leeftijd zijn het vooral 45-plussers.

Coaches: De coaches zijn outplacement- en loopbaanbegeleiders die al verbonden waren aan de organisatie.

Aantal gerealiseerde trajecten op het moment van het onderzoek: 163

3.1.2 De case-praktijk vergeleken met het uitvoeringsconcept

De eerste onderzoeksvraag betreft de werkbaarheid van het uitvoeringsconcept. In dit deel vergelijken we de uitvoeringspraktijk bij Step Up met het uitvoeringsconcept. Dit gebeurt aan de hand van de vijf grote delen van het uitvoeringsconcept: de filosofie en het uitgangspunt, het POP-proces, de doelgroep en de toeleiding, de coach en de organisatie. We herhalen voor elk onderdeel kort wat er in het uitvoeringsconcept staat. We geven ook weer welke knelpunten werden ervaren bij het uitvoeren van het POP-concept.

3.1.2.1 De POP-filosofie en doelstellingen

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept geeft aan dat ‘ontwikkelen en leren’ het centrale thema is in een POP-project. Bij een POP-project waarbij een externe transitie de bedoeling is zoals in deze case het geval is, stelt het concept ook dat men dient te vertrekken vanuit het individu en zijn wensen. Het gaat zowel om analyse als om actie: zelfexploratie, arbeidsmarktexploratie en loopbaanontwikkeling komen aan bod. In dit alles ligt de klemtoon op het verhogen van het zelfsturend vermogen van de trajectvolger.

De praktijk

Step Up duidt als ultieme doel het vinden van duurzaam werk aan. Naast dit centrale doel, worden nog een aantal andere doelen nagestreefd door de coaches. Via reflectie wil men POP-trajectvolgers bewust maken van hun sterktes, hun werkwaarden en interesses. Het aanreiken van opties in de loopbaan is eveneens een belangrijk doel, net zoals mensen warm maken om deze opties te verkennen en uiteindelijk een keuze te maken.

Maar evenzeer heeft men het over de ondersteuning die men biedt aan mensen in transitie. Het psychologisch ondersteunen van mensen die net een - meestal - onvrijwillige transitie moeten doormaken op de arbeidsmarkt wordt ook als doelstelling naar voor geschoven. De coördinator heeft het over mensen weer veerkrachtig maken, duidend op de moeilijke situatie waar mensen zich in bevinden na het krijgen van hun ontslag en hoe een POP moet helpen hen weer zin te geven om te acties te ondernemen.

“Bij ons is het toch gericht op die nieuwe duurzame tewerkstelling. Mensen ook niet zomaar naar een nieuwe job duwen, maar effectief de tijd en kansen geven om stil te staan van wat wil ik nu echt en wat zou een meerwaarde voor mij betekenen.” (Coördinator Step Up)

De POP-trajecten worden zo opgezet dat zelfexploratie, arbeidsmarktexploratie en loopbaanontwikkeling aan bod komen. Tijdens de reflectie worden vragen over wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik beantwoord. Vervolgens wordt gekeken hoe de antwoorden op deze vragen te linken aan de mogelijkheden met betrekking tot de loopbaan en de arbeidsmarkt. De trajectvolger en de coach gaan samen op zoek naar wat de mogelijkheden zijn. Keuzes worden gemaakt en vertaald in een actieplan.

De vergelijking

Wat de filosofie en doelstelling betreffen, zien we dus een redelijke overeenkomst tussen uitvoeringsconcept en Step Up-praktijk. Een POP wordt gezien als een proces, waarbij men van zelfexploratie en arbeidsmarktexploratie vertrekt om op zoek te gaan naar de opties van de trajectvolger en vervolgens ook keuzes te maken. Ontwikkelen en leren zijn een middel om daar te geraken, maar geen doel op zich en staan bijgevolg minder centraal. Dit kan via ontwikkelen en leren, maar het staat toch iets minder centraal. Het meest opvallende verschil is dat er veel belang gehecht wordt aan het bieden van psychologische ondersteuning, een element dat niet opgenomen was in het uitvoeringsconcept.

Tabel 3.1 Uitvoeringsconcept, filosofie en doelstellingen en Step Up-praktijk

Filosofie en doelstellingen	
- Ontwikkelen en leren centraal	-
- Vertrekken vanuit het individu in brede omgeving	+
- Zelfexploratie	+
- Arbeidsmarktexploratie	+
- Loopbaanontwikkeling	+
- Zelfsturend vermogen verhogen	Wordt niet expliciet vermeld
- Doel formuleren	+
Verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - ‘Ontwikkelen en leren’ kan aan bod komen maar staat niet centraal - Doelstellingen ruimer dan uitvoeringsconcept (toevoeging van psychologische ondersteuning)

3.1.2.2 Het POP-Proces

Het uitvoeringsconcept bevat aanwijzingen voor het POP-proces, en meer bepaald voor de POP-cyclus, de POP-documentatie en de ondersteuning van een POP.

De fasen in de POP-cyclus

Het uitvoeringsconcept

De POP-cyclus bevat volgen het uitvoeringsconcept vier fases: een analysefase, het opstellen van het actieplan, het uitvoeren van het actieplan en een evaluatie.

De praktijk

Het POP-proces bestaat bij Step Up uit drie van de vier POP fases vermeld in het uitvoeringsconcept: een analysefase, het opmaken van het actieplan en het uitvoeren van het actieplan. Deze drie fases komen niet altijd in deze volgorde voor, maar kunnen tegelijkertijd lopen. De vierde fase, de evaluatiefase, maakt geen onderdeel uit van het POP-traject.

In de begeleiding worden andere klemtonen gelegd naargelang de trajectvolger. Deze bevindingen worden ondersteund door de analyse van de data aangaande de trajecten. Bij trajectvolgers met een eerder laag reflectievermogen gaat de coach bijvoorbeeld veel praktische ondersteuning geven in het zoeken naar opleidingen op het internet. Een trajectvolger met hoog reflectievermogen wordt op een hoger niveau van abstractie begeleid.

De vergelijking

Als we het POP-proces van Step Up naast het uitvoeringsconcept leggen, zien we dat het concept in grote mate gevolgd wordt. De POP bestaat uit drie van de vier in het concept vooropgestelde fases: de analysefase, het opstellen van een actieplan en het uitvoeren van het plan, waarbij de eerste twee fases worden begeleid door een coach. Het grote verschil is dat de evaluatiefase ontbreekt.

Tabel 3.2 Uitvoeringsconcept, POP-cyclus en Step Up-praktijk

POP-cyclus	
- Analysefase	+
- Opstellen actieplan	+
- Uitvoeren actieplan	+
- Evaluatiefase	-
- Begeleiding afgestemd op trajectvolger	+
Verschillen	Geen evaluatiefase

POP-documentatie

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept heeft het wat documenten betreft over twee zaken. Ten eerste is er het POP-document zelf en ten tweede zijn er tools die worden gebruikt in de begeleiding. Wat het POP-document betreft, veronderstelt het uitvoeringsconcept dat er een persoonlijk ontwikkelingsplan wordt opgesteld tijdens het traject, waarin een sterkte-zwakteanalyse is opgenomen en een actieplan. Dit actieplan vermeldt de ontwikkelingspunten, de ontwikkelingsactiviteiten, hoe deze te realiseren, waar en met wie, de timing en het resultaat. Dit document moet uitgebreid genoeg zijn, zodat de POP-trajectvolger dit document doorheen zijn loopbaan kan blijven gebruiken. Ten tweede zijn er de tools. Over de tools stelt het uitvoeringsconcept dat deze niet alleen de situatie dienen te analyseren maar reflectie moeten stimuleren. Er wordt aangeraden opdrachten mee naar huis te geven aan de trajectvolger om die vervolgens te bespreken. Hierbij moet zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij het individu worden gelegd. De tools moeten aansluiten bij de trajectvolger.

De praktijk

In de praktijk van deze case blijkt er geen duidelijk onderscheid te zijn tussen het POP-document en tools. Het POP-document wordt zo opgesteld dat het een tool is om te reflecteren. Ten tweede worden de tools ook toegevoegd aan het POP-document als onderdeel ervan en kunnen deze ook een deel van bijvoorbeeld de sterkte-zwakteanalyse bevatten. Hier bespreken we deze twee zaken toch, enigszins artificieel, apart omdat dit een meer duidelijk beeld schept.

Bij Step Up wordt er tijdens de begeleiding een POP-document opgesteld dat drie grote delen bevat: de huidige situatie, de gewenste situatie en de te ondernemen acties om tot de gewenste situatie te komen. Samen met de coach worden de opties besproken en keuzes gemaakt. Men werkt hierbij met verschillende niveaus: de eerste niveaus bevinden zich in het zeer concrete en externe, de omgeving en het gedrag. De volgende niveaus gaan meer over het abstracte en innerlijke. Vanuit concrete vragen over de omgeving op het werk, tot de bureaus, de collega's, etc. gaat dat over werkomstandigheden naar vaardigheden en waarden. Hoever men in het meer abstracte gaat, hangt af van de POP-trajectvolger. Het onderdeel 'te ondernemen acties' uit het POP-document vormt het actieplan. De documenten worden meegegeven met de POP-trajectvolger, een kopie wordt bewaard door Step Up.

“Wel als ge gewoon al naar ons POP kijkt, ik denk standaard zijn het drie stukken. Ik heb ze nu recto verso afgedrukt maar het is huidige situatie, waar wilt ge naartoe en tussenstap van hoe geraakt ge daar dan, wat moet ge doen. En zowel de huidige situatie als de gewenste situatie hebben we opgeklaard in niveaus, gaande van meer, ik noem het oppervlakkig maar in de zin van meer extern en rond u, naar meer diepliggend vanbinnen en abstract.” (Coach Step Up)

Het invullen van het document gebeurt door de POP-trajectvolger en de coach samen tijdens de gesprekken. Men springt flexibel om met het document in die zin dat niet alle delen volledig moeten worden ingevuld, en eventueel bepaalde zaken kunnen worden toegevoegd aan het POP. Het POP-document dient als een soort structuur voor het POP-proces en later als houvast voor de POP-trajectvolgers.

“Want ik merk ook bij sommige mensen, het hangt ook van type van de klant af dat voor u zit, maar sommige mensen als die een document krijgen, die willen alle vakjes juist en mooi invullen. Dus zeg ik altijd direct van in het begin, daar gaat het hier niet om. Het is een reflectie instrument. Bij sommige mensen zijn bepaalde vakjes niet relevant, dan laten we die gewoon open. Het heeft geen nut om vakjes in te vullen, gewoon om ze in te vullen. Dus ik zie het vooral als een reflectie instrument.” (Coach Step Up)

De analyse van de interviews met de POP-trajectvolgers noopt ons echter de opzet van de uitvoeringspraktijk te relativeren. Vaak bekijken ze het POP-document voor de eerste keer tijdens het interview wanneer hen naar de inhoud wordt gevraagd. (Dat wil echter niet zeggen dat de trajectvolgers geen acties hebben ondernomen of dat zij niet weten welke te ondernemen stappen hen te doen stonden op het einde van de begeleiding. Die info halen ze wel uit de gesprekken.)

De coaches werken soms met tools tijdens een POP-traject. Dit zijn bijvoorbeeld kwaliteitenkaarten, inspiratiekaarten, vragenlijsten, oefeningen, competentiematrixen, etc. Deze tools zijn afgestemd op de trajectvolgers. IT-tools worden meestal niet gebruikt, ook al omdat de doelgroep van dit POP-project niet altijd beschikt over een computer of de nodige competenties heeft om met IT-tools te gaan werken. Soms worden ook oefeningen mee gegeven naar huis, om de reflectie te onderbouwen of overdenken. De ingevulde tools en test worden ook meegegeven met de

POP-trajectvolger samen met het POP-document. Ze vormen met andere woorden een onderdeel van het POP-document.

“Het was eigenlijk een beetje in hun eigen werkmop, want we hebben ook een eigen werkmop. Ik zal zeggen met 110 dingen van hoe is uw communicatiestijl, met heel veel voorbeelden en dan kon je uitpikken dat past bij mij en dat past niet bij mij. Want ja ge kunt vragen hoe is uw gedrags- en communicatiestijl en dan sta je met je mond vol tanden. Krijg je 20 voorbeelden dan kun je eruit pikken van ja dat. Dus op dat gebied was het eigenlijk...” (Trajectvolger Step Up, HR)⁶

De vergelijking

Het persoonlijk ontwikkelingsplan bevat, zoals het uitvoeringsconcept beschrijft, een analyse van de trajectvolger en een actieplan. Het POP-document inclusief actieplan is niet zeer uitgebreid, maar bevat de neerslag van de reflectie en de te ondernemen acties. Hier zien we een verschil met het uitvoeringsconcept dat stelt dat wanneer een externe transitie wordt nagestreefd er een meer uitgebreid POP-document wordt opgesteld. Eventuele testresultaten, mogelijke vacatures of informatie over opleidingen worden ook meegegeven aan de POP-trajectvolger. De tools gebruikt tijdens de begeleiding, worden afgestemd op de POP-trajectvolger. De tools die gebruikt werden, dienden om de trajectvolger aan het denken te zetten, en sloten goed aan bij de trajectvolgers. De documenten worden samen met de coach opgesteld. Het uitvoeringconcept sluit redelijk bij de praktijk aan, maar we kunnen dus toch op een aantal verschillen duiden.

Tabel 3.3 Uitvoeringsconcept, POP-documentatie en Step Up-praktijk

POP-documentatie	
a) Persoonlijk ontwikkelingsplan Sterktes – Zwaktes (S/Z) - Actieplan Ontwikkelingspunten, ontwikkelingsactiviteiten Hoe realiseren, waar, wie, timing, resultaat - Meer uitgebreid voor later gebruik	+ (inclusief tools) Geen zicht op inhoud neergeschreven ontwikkelingsplan -
b) Tool - Reflectie stimuleren - Verantwoordelijkheid bij individu - Aansluiten bij trajectvolger	+ +/- +
Verschillen	Niet uitgebreid

De plaats van ondersteuning in het proces

Het uitvoeringsconcept

Het POP-concept stelt dat persoonlijke begeleiding best aanwezig is in (een deel van) de analysefase.⁷

⁶ HR staat voor hoog reflectievermogen, LR staat voor laag reflectievermogen.

⁷ Daarnaast moet er ook een aanbod aan informele en formele leeractiviteiten zijn en de tijd om hier aan deel te nemen. Wat het eerste betreft kunnen we hiervoor gewoon verwijzen naar de leer- en studiemogelijkheden in Vlaanderen, België en daarbuiten. Begeleidingscontexten bieden immers zelf geen leeractiviteiten aan. Wat de tijd betreft, is dit voor elke POP-trajectvolger een persoonlijke afweging.

Voor deze ondersteuning moeten een aantal gesprekken plaatsvinden. Deze gesprekscyclus zou uit twee tot zes gesprekken bestaan die samen tweeëneenhalf tot acht uur duren. Binnen deze vork kan worden gedifferentieerd naar profiel van de POP-trajectvolger. Een POP-begeleiding van een traject dat een externe transitie kan inhouden, veronderstelt meer tijd te nemen dan een POP waarbij geen externe transitie nagestreefd wordt.

De praktijk

De eerste twee fases van het POP-proces bij Step Up worden ondersteund door een coach: de analysefase en het opmaken van een actieplan. Bij het concreet op zoek gaan naar werk, het volgen van een opleiding, etc., of met andere woorden bij het uitvoeren van het actieplan wordt doorgaans geen begeleiding meer gegeven. Wel bekijkt men in de begeleiding soms al welke concrete mogelijkheden er zijn op gebied van opleiding of gaat men al vacatures opzoeken, maar dit eerder als try-out dan concreet solliciteren. Concreet solliciteren wordt opgenomen in de outplacementbegeleiding. Aangezien er geen evaluatiefase is, wordt die ook niet ondersteund. De ondersteuning gebeurt zowel in groep als individueel, maar de individuele begeleidingen komen het meeste voor. De keuze voor een groepstraject is niet afhankelijk van de POP-trajectvolger maar van de praktische mogelijkheden in de organisatie. De begeleiding wordt aangepast aan de trajectvolger.

De gesprekscyclus duurt meestal een aantal maanden, waarbinnen vier à zes gesprekken plaatsvinden die elk één tot twee uur duren, met een totaal van meestal vijf tot zes maar soms ook acht uur.

De vergelijking

Naar ondersteuning volgt het POP het uitvoeringsconcept dat stelt dat minimum best een deel van de analysefase wordt ondersteund. De POP-trajectvolgers worden face-to-face begeleid in de analysefase en bij het opstellen van het actieplan. Dit gebeurt meestal individueel, soms in groep. Het aantal gesprekken en de duur van de gesprekken valt binnen de vooropgestelde minima en maxima van het uitvoeringsconcept.

Tabel 3.4 Uitvoeringsconcept, ondersteuning en Step Up-praktijk

Ondersteuning	
- In analysefase en bij opstellen actieplan	+
- Gesprekscyclus	+
- 2-6 gesprekken	+
- 2.5 tot 8 uur	+
- Differentiatie naar doelgroep	Differentiatie naar trajectvolger
Verschillen	/

3.1.2.3 Competenties en kerntaken van de coach

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept doet ook uitspraken over de coach, en meer bepaald over zijn of haar competenties. Actief luisteren, gesprekstechnieken onder de knie hebben, de juiste coachingstijl gebruiken zodat reflectie op gang komt zonder te sturend te zijn, boodschappen over ontwikkeling motiverend brengen, verwachtingen realistisch houden en zicht hebben op het aanbod van competen-

tieversterkende acties in Vlaanderen zijn competenties die alle coaches moeten hebben. Van een coach die trajecten begeleid waarbij externe transitie de doelstelling kan zijn wordt daarnaast ook verwacht dat de persoon arbeidsmarktkennis heeft en kennis heeft van en kan werken aan generieke en/of sleutelcompetenties. De coach moet een omgeving creëren, met een vertrouwelijke sfeer waar openheid mogelijk is.

De praktijk

De POP-begeleiding gebeurt bij Step Up door coaches die ook mensen in outplacement en loopbaanbegeleiding coachen. Zij beklemtonen zelf het belang van de genoemde vaardigheden. Vaardigheden als kunnen luisteren, het empathisch zijn, de juiste vragen stellen zouden dus moeten aanwezig zijn. De coaches benadrukken ook het belang van het kunnen motiveren van trajectvolgers. De coaches zijn van bij de start betrokken bij het project en hebben ook mee de methodiek helpen ontwikkelen.

Daar het een externe POP betreft, komt ook het noodzakelijke vertrouwen tussen coach en POP-trajectvolger niet in het gedrang. De coach staat immers niet op andere vlakken in een (hiërarchische) relatie tot de trajectvolger (het is bijvoorbeeld geen leidinggevende of iemand die ook een andere functie vervult t.a.v. de trajectvolger), waardoor de POP-trajectvolger vrijuit kan denken en spreken zonder rekening te moeten houden met mogelijke gevolgen in de (werk)situatie van de trajectvolger.

Terwijl het uitvoeringsconcept ervoor waarschuwt niet sturend te zijn, merken we in deze case dat men wel durft te kiezen voor sturing van de gesprekken en begeleiding betreft. Men schrikt er niet voor terug de POP-trajectvolger ‘bij het handje te nemen’. Dit door bijvoorbeeld de pen vast te houden bij het actieplan. Tijdens de interviews werd ook meermaals geduid op het ‘samen doen’. ‘Sturend’ duidt niet op verplichtend of dominerend. Wel wordt bedoeld dat de coach door suggesties en mogelijkheden te opperen het proces meer gaat richting geven. In dit onderzoeksrapport zal met sturend altijd deze invulling bedoeld worden.

De reflectie op gang brengen behoort ook tot de kerntaken van de coach. De trajectvolger moet hierbij wel openstaan voor reflectie, maar wordt hierin gemotiveerd door de coach. Verder motiveert de coach ook om acties te ondernemen. De coach maakt de POP-trajectvolger nieuwsgierig naar zijn of haar opties, gaat samen met de POP-trajectvolger op zoek naar de mogelijkheden en geeft concreet advies naar opleiding en arbeidsmarkt. Ook moet de coach waar nodig de realiteit in de opties binnenbrengen. Deze begeleiding bij het aanreiken van opties kan van zeer concreet tot abstract gaan; van het zoeken naar een concrete opleiding tot het in kaart brengen van de perspectieven die iemand heeft in een bepaalde sector. De coaches geven aan zicht te hebben op het studieraanbod en de arbeidsmarkt in Vlaanderen. Uit de interviews blijkt dat de coach ook een psychologische begeleiding voorziet, waarbij het helpen verwerken van het ontslag en het opbouwen van het zelfbeeld centraal staan.

“Stimuleren om te reflecteren over de dingen. Ik zie mezelf als iemand die uitnodigt en een plek biedt om over die inhoudelijke zaken hier na te denken.[...] Plus ge wilt, ja, toch ook de mensen wat empoweren om het zelf te doen, of stimuleren.” (Coach Step Up)

“Eigenlijk de persoon enerzijds vragen stellen, zodat hij tot meer inzichten komt. Dat hij zich op die manier ook een stuk meer kan oriënteren, en daar kan het advies geven ook wel zeer belangrijk zijn, afhankelijk toch wel weer, vind ik dan eerder, naar kennis van die arbeidsmarkt, kennis van solliciteren [...] Het samen doen, dus niet alleen maar, zoals men soms zegt ‘ne coach stelt vragen, de persoon komt tot antwoorden en is vertrokken’ Som-

mige mensen zijn niet zo snel vertrokken, dus dan kan je dat beter samen met hen opmaken, invullen [...] En vooral ook stimuleren om actie te ondernemen. [...] En mensen sowieso ook wel een stuk vertrouwen geven, op momenten dat mensen weinig zijn hebben nog verder te doen, maar ook hun een stuk stimuleren, hun warm te maken voor iets, in de hoop dat zij gemotiveerd raken, maar dat moeten ze zelf doen. En dat zij op die manier dan tot actie komen. [...] Soms neem je hem wel eens bij het handje, maar we geloven er echt wel in dat ze zelfsturend zijn.” (Coach Step Up)

“Op dat moment vond ik het ook wel een soort psychologische ondersteuning. [...] Het geeft u andere invalshoeken om een job te zoeken, zal ik het zo zeggen. [...] Ze luisterde eigenlijk wel van, alle, ja, van da. Maar dan bij bepaalde dingen was zij dan weer aan het woord. Maar ik denk da zij eigenlijk wel het gesprek vooral stuurde.” (Trajectvolger Step Up, HR)

“Da was zo niet, da kwam zo niet zakelijk over. Dat was zo echt heel persoonlijk en ja. [...] Ze komen met andere dingen, wat doet ge, wat kunt ge graag, hoe legt ge het graag uit en hoe is uw communicatie.” (Trajectvolger Step Up, LR)

De vergelijking

Opnieuw blijkt de realiteit aan te sluiten bij het uitvoeringsconcept, hoewel toch op twee belangrijke verschillen moet worden gewezen, zijnde de meer sturende rol en de uitbreiding van de rol van coach met het bieden van psychologische steun in een POP.

Tabel 3.5 Uitvoeringsconcept, coach en Step Up-praktijk

De coach	
- Vertrouwen en openheid	+
Skills en competenties	
- Actief luisteren	+
- Gesprekstechnieken, vraagverheldering	+
- Coachingstijl die reflectie start	+
- Coachingstijl die niet sturend is	-
- Ontwikkelingsboodschap motiverend brengen	+
- Motivatie hoog houden	+
- Verwachtingen realistisch houden	+
- Zicht op aanbod competentieversterkende acties	+
- Arbeidsmarktkennis	+
- Kennis en kunnen werken aan generieke/sleutelcompetenties	Geen zicht op
Verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - Coach kan meer sturend optreden - Meer uitgebreide rol, o.a. psychologische begeleiding

3.1.2.4 Instapvoorwaarden en toeleiding van de doelgroep

Instapvoorwaarden

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept stelt dat alle burgers die op beroepsactieve leeftijd zijn en in aanmerking komen voor de arbeidsmarkt een POP kunnen volgen. Er worden vier instapvoorwaarden opgesomd. Coach en trajectvolger moeten voldoende overweg kunnen met een gemeenschappelijke taal, er mag geen crisissituatie bestaan in een levensdomein van de trajectvolger, de trajectvolger moet een minimale reflectiecapaciteit hebben en hij moet ook voldoende gemotiveerd zijn.

De praktijk

De POPs van Step Up richten zich op mensen die door herstructurering hun job verliezen. Dit zijn mensen die of hun opzegtermijn aan het uitdoen zijn of reeds werkloos zijn.

Naar minimumvoorwaarden waaraan moet worden voldaan door de POP-trajectvolger om in een traject te kunnen stappen, worden twee elementen vermeld. Ten eerste moeten POP-trajectvolger en coach een gemeenschappelijke taal voldoende machtig zijn om over complexe zaken als zelfreflectie, je werkwaarde, etc. te kunnen spreken. Ten tweede moet een minimum aan motivatie om in dit POP-project te stappen aanwezig zijn. Mensen moeten de mogelijke meerwaarde van zo een POP-traject zien. Deze motivatie kan vergroot worden door de coach doorheen het proces, maar zonder basismotivatie is er geen beginnen aan. We zien wel dat aan de instapvoorwaarden meestal voldaan is. In deze case besteedt men niet apart aandacht aan de aanwezigheid van een minimaal reflectievermogen, of aan de afwezigheid van crisissituaties. Men veronderstelt dat iedereen op een bepaald niveau kan reflecteren. Deze case toont dat wat men verstaat als een crisissituatie niet eenduidig te definiëren valt. Door een coach werd bijvoorbeeld gesteld dat een POP niet evident was bij mensen die nog sterk in het proces van rouwverwerking zitten, maar anderzijds is het POP zo opgezet dat ook psychologische ondersteuning geboden wordt (zoals helpen met rouwverwerking) en is de begeleiding daar op afgestemd.

De vergelijking

Wat noodzakelijke voorwaarden om een POP te starten betreft, vermeldt men expliciet twee van de vier elementen die in het uitvoeringsconcept staan genoteerd. Ten eerste moeten coach en POP-trajectvolger zich goed kunnen uitdrukken in een gemeenschappelijke taal. Ten tweede moet er een minimale motivatie aanwezig zijn. Het ontbreken van een crisissituatie werd niet expliciet aangehaald en ook het kunnen reflecteren werd niet als voorwaarde aangehaald, maar in de praktijk blijken deze criteria ook vervuld te zijn zodat men ze niet als voorwaarde moet stellen.

Tabel 3.6 Uitvoeringsconcept, doelgroep en Step Up-praktijk

Doelgroep	
- Beroepsactieve leeftijd, in aanmerking voor arbeidsmarkt	+
Minimale instapvoorwaarden	
- Gemeenschappelijke taal	+
- Ontbreken van crisissituatie	-
- Minimale capaciteit om te reflecteren	-
- Motivatie	+
Verschillen	- Ontbreken crisissituatie en kunnen reflecteren worden niet vermeld als instapvoorwaarden

De toeleiding

Het uitvoeringsconcept

Over de toeleiding zegt het uitvoeringsconcept dat kan samengewerkt worden met partners. Schriftelijke promotie gericht op potentiële trajectvolgers, zoals flyers en posters is niet voldoende om toeleiding te verzorgen. Een voorwaarde voor samenwerking is dat de betrokken intermediairen overtuigd zijn van de meerwaarde van POPs.

De praktijk

Bij het opzetten van het POP-project heeft Step Up één groot struikelblok moeten overbruggen: de moeilijke toeleiding van potentiële POP-trajectvolgers. Voor de toeleiding werd ten eerste gerekend op de samenwerking met partnerorganisatie en ten tweede werden ook tal van acties ondernomen om mensen warm te maken voor een POP. Via die acties wou Step Up het POP promoten en mensen overtuigen van het nut van POP, zowel de eindgebruiker als de intermediairen, zoals VDAB, werkgeversorganisaties, UNIZO en Voka, en de vakbonden. Echter, partners en intermediairen stonden soms sceptisch tegenover POP. Of ze zagen het nut er wel van in, maar de promotie door hen bleef uit, en zo ook de mogelijke toeleiding van kandidaten. Een van de partners bleek ook niet de goede keuze te zijn. Mogelijk speelt de grote geografische afstand tussen beide organisatie hier een rol.

Ook heeft de organisatie leaflets verspreid, artikels gepubliceerd en het project op de website kenbaar gemaakt. Maar zoals de coördinator ook aangeeft, deze twee laatste methoden zijn weinig effectief. Wanneer je het POP niet kent, zal een leaflet niet de nodige overtuiging kunnen brengen, en een vermelding op een website spreekt ook enkel zij aan die op de website terecht komen. Daarnaast bleek ook de eindgebruiker niet altijd happig om in te stappen in het project. Zo zijn er bij herstructurering vaak oudere mensen betrokken, die eventueel een aantal vrijstellingen kunnen krijgen in het zoeken naar werk of op brugpensioen (stelsel van werkloosheid met bedrijfstoelag) kunnen. Zij zien de meerwaarde van zo een POP niet, terwijl zij net iets meer tijd hebben in het kader van outplacement dat bij hen zes maand duurt tegenover drie bij jongere mensen. Daarnaast is het POP ook geen gekend instrument, mensen weten niet wat er van te verwachten of waarom er aan deel te nemen. Verder kan, en dit geldt specifiek voor hun profiel POP-trajectvolgers zijnde kortgeschoolde arbeiders, het schrijfgedeelte in een POP als een drempel werken.

“Dus ge moet al in outplacement. Moeten we dan ook nog een keer een POP doen? en dan zeggen wij uiteraard nee dat is vrijwillig. Heeft het te maken met dat kort geschoolden er minder het nut van in zien. Die zijn ook minder

gewoon van te schrijven. Als ze al een cv en motivatiebrief lastig vinden, als ze dan ook nog een POP moeten maken... Daarnaast zitten er toch ook in outplacementbegeleiding vaak mensen van 50, 55-plussers die zeggen ik wil niet ... ik wil eigenlijk in brugpensioen. Dan heeft dat volgens ons ook weinig zin om dat [een POP] te doen. Pas op, we bieden het altijd aan, want je hebt altijd mensen zeggen, die er toch op ingaan.” (Coördinator Step Up)

“We hebben het wel aangeboden, maar dat wij dan soms merken dat mensen niets hebben van ‘ja, NOG iets van papier’, want zij zien dat dan zo, goh ja, dat heeft dan ook weinig zin.” (Coach Step Up)

De vergelijking

De toeleiding werd naar de (beperkte) richtlijnen van het uitvoeringsconcept georganiseerd. Er werd samengewerkt met partners en intermediairen werden aangesproken over de meerwaarde van een POP (maar dus met weinig succes).

Tabel 3.7 Uitvoeringsconcept, toeleiding en Step Up praktijk

Toeleiding	
- Samenwerking partners	+
- Overtuigen intermediairen	+
Verschillen	/

3.1.2.5 De beschikbare middelen voor het organiseren van POPs

Het uitvoeringsconcept

Wat de middelen betreft, heeft het uitvoeringsconcept het vooral over de middelen voor de opstart van het POP-project, het ontwikkelen van methodiek en instrumenten, en de opleiding van coaches. Deze moeten ervoor zorgen dat getrainde coaches aan de slag kunnen gaan met een methodiek, aanpak en instrumenten die zijn aangepast aan de doelgroep. Voor de continuering is het belangrijk dat er middelen zijn om de dienstverlening te bekostigen.

De praktijk

Het POP-project van Step Up werd - net zoals dat in de twee andere cases het geval is - gesubsidieerd door het ESF-Agentschap Vlaanderen. De POP-methodiek werd ontwikkeld bij de start van het project. Tools konden ook worden gerecycleerd uit outplacementbegeleiding en loopbaanbegeleiding. Daar het een bedrijf betreft dat outplacement en loopbaanbegeleiding aanbiedt, dienden geen externe coaches aangetrokken te worden. Wel volgden coaches een bijkomende workshop specifiek over het POP, en werd het POP-instrument besproken tijdens de coach-meetings. Men beoogt na afloop het POP-proces te integreren in de outplacementbegeleiding.

De vergelijking

Ook hier is weinig verschil op te merken tussen praktijk en uitvoeringsconcept. De financiële middelen waren aanwezig. De aanpak, methodiek en instrumenten werden ontwikkeld bij de start van het project. Goed opgeleide coaches waren reeds verbonden aan Step Up en zijn nog extra begeleid. Men heeft al een idee over een continuering van het werken met POPs.

Tabel 3.8 Uitvoeringsconcept, organisatie en Step Up-praktijk

Organisatie	
- Aanpak, methodiek, instrumenten	+
- Opleiding coaches	+
- Middelen voor personeel	+
Verschillen	/

3.1.3 Het effectenmodel getoetst

De tweede onderzoeksvraag betreft de effecten die gegenereerd worden door het POP. In de eerste plaats willen we weten welke effecten gerealiseerd worden en welke niet, en of er zich eventueel ook andere (al dan niet bedoelde) effecten manifesteren (positief of negatief). In de tweede plaats willen we nagaan of de effecten zich onderling verhouden zoals verondersteld in het effectenmodel. (Sommige effecten worden verondersteld van andere effecten afhankelijk te zijn, tussen andere is er een onafhankelijke relatie.) Voor de duidelijkheid zullen we voor elke fase weergeven wat de verwachte effecten zijn en de relaties ertussen, vooraleer we de realiteit beschrijven. Ten derde willen we nagaan wat het verband is tussen de effecten en de kenmerken van de uitvoeringspraktijk en tussen de effecten en de modererende variabelen (met name de persoonsgebonden en situationele kenmerken van de trajectvolger). Zoals uiteengezet in het tweede hoofdstuk verwachten we dat de effecten vooral verklaard zullen worden vanuit de uitvoeringspraktijk, en veel minder door de modererende variabelen.

3.1.3.1 De analysefase

In de analysefase van het POP-traject worden volgens het effectenmodel een aantal inzichten gegenereerd: inzicht in eigen competenties, inzicht in persoonlijke interesses en werkwaarden, inzicht in jobmogelijkheden en vereiste competenties. Hierdoor krijgt men inzicht in de haalbare situaties en kan men kiezen voor de gewenste situaties. Voor het geval de keuze zou vallen op het behoud van de bestaande situatie, wordt verwacht dat men door de reflectie en door het feit dat het een bewuste keuze is, er meer tevreden mee zal zijn. Voor het geval men kiest voor een andere situatie veronderstelt het effectenmodel dat de trajectvolger een bewuste keuze zal maken om bepaalde ontwikkelingspunten aan te pakken. Dat het individu daartoe gemotiveerd is, wordt ook gezien als een effect van de tussenliggende effecten.

Figuur 3.1 Detail effectenmodel: analysefase



Effecten

De analysefase kan in het licht van het effectenmodel de meest effectieve fase worden genoemd in de zin dat hierin de meeste vooropgestelde effecten worden gerealiseerd.

- Gerealiseerde effecten

Naar inzichten toe, zien we dat alle POP-trajectvolgers die bestudeerd werden in deze case aangeven dat ze een beter inzicht hebben gekregen in de eigen competenties, de interesses en werkwaarden. Ook geven al deze POP-trajectvolgers aan dat het POP hen inzicht bracht in hun jobmogelijkheden en welke competenties nodig zijn in een bepaalde functie. Dit leidt tot een beter inzicht in de haalbaarheid van bepaalde opties. Hier dient wel een nuancering toegevoegd te worden: het betreft hier zowel nieuwe inzichten, als een bevestiging van gekende inzichten. Het effectenmodel ging er impliciet van uit dat het om nieuwe inzichten zou gaan.

“Het gaf een beter zicht op uw eigen doen en kunnen en wat dat je wou. [...] Dus ge weet dat zijn dingen dat staat me aan dat is plezant. Door de zelfreflectie heb ik gezien inderdaad dat is zo, dat was een zelfbevestiging voor mij.” (Trajectvolger Step Up, HR)

“Heb je daar ook gekeken welke jobs, soorten jobs, dat je allemaal goed of graag zou doen? Eum, ja. Maar dat werd dan ook wel direct getoetst aan de realiteit eigenlijk. Van, ja, is da wel mogelijk met mijn diploma. [...] Ze maken wel duidelijk da ge andere wegen kunt inslaan.” (Trajectvolger Step Up, HR)

“Ik had eerst gedacht ik zal alleen maar kunnen poetsen, en nu weet ik kan ook nog andere dingen dan het poetsen alleen.[...] Je weet nu welke richting je hebt, wat je daarvoor moet doen, of daar een opleiding of je gewoon een blad moet hebben van, ... Ik vind dat heel fijn, echt waar.” (Trajectvolger Step Up, LR)

Alle POP-trajectvolgers hebben ook keuzes gemaakt, waarbij ze allen kiezen voor een nieuwe situatie (wat logischerwijze voortvloeit uit het feit dat het hier allemaal om mensen gaat die hun werk verloren hebben of dreigen te verliezen).

“Wist je na het POP-traject welke richting je uit wou? Ja toch meer. Ik wist meer naar persoonlijkheid toe wat me zou liggen en minder zou liggen. Nu echt een job in die richting heb ik nu niet echt momenteel. Maar het heeft mij wel geholpen om te zeggen deze dingen wil ik absoluut niet meer. Bijvoorbeeld die job die ik ervoor deed was iets te stresserend voor mij. En dat wil ik nu ook wel absoluut vermijden. [...] Dat ging mij een beter inzicht geven naar keuze van jobs eigenlijk.” (Trajectvolger Step Up, HR)

- Niet-gerealiseerd effect

Een effect dat niet wordt waargenomen is het kiezen voor het aanpakken van ontwikkelingspunten. Het effectenmodel suggereert dat dit zou voortvloeien uit het maken van keuzes, in het bijzonder wanneer men zou kiezen voor een nieuwe situatie.

- Bijkomende effecten

Naast de effecten van het effectenmodel ontwaren we in deze POPs twee effecten die niet in het model zijn opgenomen: de psychologische steun en het motiveren om acties te ondernemen. Dit is een zeer duidelijk en prominent effect. Drie POP-trajectvolgers geven aan veel psychologische steun te hebben gehad aan het traject. Door één van de POP-trajectvolgers wordt het als het meest interessante van het gehele POP-traject aangeduid. Het gaat hier vooral om de rouwverwerking na

het ontslag en het opkrikken van het zelfvertrouwen en vertrouwen in eigen kunnen. Verder meldt één POP-trajectvolger in dit kader nog dat het POP een soort katalysator is, waarbij het verwerkingsproces van het ontslag versneld is. Diezelfde trajectvolger geeft ook aan dat een POP tijd gaf om na te denken, om alles te plaatsen en na te denken over de volgende stappen. Dit effect manifesteert zich niet noodzakelijk altijd: één POP-trajectvolger geeft niet aan psychologisch ondersteund te zijn.

Een tweede bijkomend effect dat wordt onderkend bij twee van de vier POP-trajectvolgers is de motivatie om acties te ondernemen. Het betreft hier de POP-trajectvolgers met een laag reflectievermogen.

Over deze bijkomende effecten kunnen we zeggen dat ze niet bedoeld waren volgens het ontwikkelde effectenmodel (althans het eerste helemaal niet, het tweede op een andere manier), maar dat ze wel bedoeld werden door de POP-aanbieder die hier bestudeerd werd (zie de beschrijving van de uitvoeringspraktijk, en meer bepaald filosofie en doelstellingen). In beide gevallen gaat het om positieve effecten, die zeker niet als onwenselijk kunnen worden beschouwd.

“Ik heb daar persoonlijk, ik zeg het, vooral de psychologische ondersteuning en zo vond ik wel interessant, alle ja, het meest interessant. En iemand die u ergens gaat helpen, gaat begeleiden van.” (Trajectvolger Step Up, HR)

“Bij haar ben ik ook heel gevoelig geweest en ze heeft mij daar ook in gesteund. [...] Ja, ze heeft mij eigenlijk in alles geholpen. Ze heeft mij ook gesteund.” (Trajectvolger Step Up, LR)

“Wat ik te weten kwam bij mij is dat weinig zelfvertrouwen. En dat heeft mij toch een kick gegeven om iets toch proberen te doen. Dat ik niet minder ben dan anderen. [...] En zonder die steun zou ik niet aan beginnen want dan zou ik denken dat kan ik niet.” (Trajectvolger Step Up, LR)

Tabel 3.9 Effecten analysefase

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Inzichten in competenties, interesses, werkwaarden	+	+	+	+
Inzichten in jobmogelijkheden, haalbare situatie	+	+	+	+
Keuze voor gewenste situatie/tevreden over huidige situatie	+ /	+ /	+ /	+ /
Keuze om ontwikkelingspunten aan te pakken	~+	-	-	-
Gemotiveerd om de ontwikkelingspunten aan te pakken	+	-	-	-
Psychologische steun	+	+	+	-

- Relaties tussen de effecten

De afhankelijkheidsrelaties tussen de waargenomen effecten in de analysefase worden bevestigd: inzichten gaan vooraf aan het maken van keuzes. Het blijkt ook dat de bijkomende effecten in deze afhankelijkheidsrelaties inpasbaar zijn: psychologische steun is een (op zijn minst gedeeltelijk) gevolg van inzichten, net zoals het gemotiveerd zijn om elementen in zijn loopbaanontwikkeling

aan te pakken. Daarnaast is het gemotiveerd zijn voor actie ook een gevolg van de psychologische steun.

Verklaring

Verklarende factoren in de POP-uitvoeringspraktijk

De determinanten voor de effecten verbonden aan de analysefase moeten we vooral in de uitvoeringspraktijk zoeken, zoals verwacht. We zien dat er een duidelijke samenhang is tussen de gerealiseerde effecten en de filosofie en doelstellingen: wat beklemtoond wordt in de filosofie en doelstellingen wordt weerspiegeld in de effecten (stappen zetten naar duurzaam werk, het psychologisch steunen van de trajectvolger), wat niet beklemtoond wordt in de filosofie en doelstellingen wordt ook nauwelijks waargenomen in de trajecten (ontwikkelen en leren).

Aan deze fase wordt dan ook veel aandacht besteed. De effecten blijken trouwens ook aanwezig bij het traject dat in groep werd georganiseerd. Ook de POP-documentatie speelt hier een rol in. De trajectvolgers verwijzen naar het gestructureerd reflecteren, aan de hand van het POP-document gekaderd nadenken over wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik en waar kan ik hiermee naartoe op de arbeidsmarkt. Er is duidelijk sprake van een sterke ondersteuning van deze fase.

Dat alles is sterk waarneembaar in de rol die de coach opneemt (met zoals gezegd veel aandacht voor de taak van het structureren van de reflectie) en de vaardigheden en methodieken die de coach daarbij aanwendt. De vier bevraagde POP-trajectvolgers geven aan dat het samen met de coach op zoek gaan naar antwoorden belangrijk is, en dat de coaches de juiste vragen stellen om tot bepaalde inzichten te komen.

“Ja, van die dingen die ge moest aanvullen van wat je wilt doen enzo. Ja, je hebt die brief en wat je wilt doen enzo en op den duur krijgt ge inzicht van dan moet ik dat of die opleiding volgen.” (Trajectvolger Step Up, LR)

“Dus ge weet dat zijn dingen dat staat me aan dat is plezant. Door de zelfreflectie heb ik gezien inderdaad dat is zo, dat was een zelfbevestiging voor mij.” (Trajectvolger Step Up, HR)

De sturende taak van de coach manifesteert zich vooral bij de twee trajectvolgers met een laag reflectievermogen. Dit sturen uit zich wat het afwegen van opties betreft, vooral in het aanleveren van informatie. Denk hierbij aan het opzoeken van opleidingsmogelijkheden, rechten en plichten bij deeltijds werken, informatie over het ervaringsbewijs, etc.

“Awel zij hebben dat alleen maar samen met mij bekeken, cursussen via de VDAB enzo. En zij heeft mij uitgeprint welke ik eventueel zou kunnen volgen. En ik heb dus een gekozen en ook hebben we bekeken waar dat is omdat ik ook geen auto kan rijden dus ik kan daar naartoe. Ik heb de gemakkelijkste keuze gepakt voor mij.” (Trajectvolger Step Up, LR)

“Je weet nu welke richting je hebt, wat je daarvoor moet doen, of daar een opleiding of je gewoon een blad moet hebben van, ... Ik vind dat heel fijn, echt waar. [...] Dan heeft ze gekeken voor de VDAB, van de school en wat daar op stond. Ze weet waar ze naartoe moet gaan, ik zou niet weten hoe ik dat moet opzoeken. En ze heeft dat allemaal voor mij gedaan. Ja, samenwerken hé, ze liet mij ook zien zo en zo.” (Trajectvolger Step Up, LR)

“Haar realiteit, de beperking dat ze maar een beperkt aantal uren kan werken, [...] wat dan natuurlijk op vlak van realiteit, als we dan naar die droomfase geweest zijn, van ‘wat zou er allemaal iets voor u zijn?’, gaan kijken van ‘zo’n job’, zou dat kunnen? Heb je dat er nog voor over om eventueel, ik zeg zomaar iets, te gaan studeren, is

dat ook haalbaar voor jou om nog echt dingen vanbuiten te leren voor lange periode, u ook voor een lange periode daarvoor in te zetten?” (Coach Step Up)

Een andere - niet in het uitvoeringsconcept voorziene taak - namelijk het psychologisch ondersteunen is eveneens van belang. Zoals eerder gezegd zien coaches het expliciet als hun taak de trajectvolgers psychologisch te ondersteunen. Ze verwijzen hierbij naar het feit dat personen die een Step Up-POP volgen dit doen vanuit een outplacementbegeleiding en dus een ontslag te verwerken hebben. Deze psychologische begeleiding zit volgens de coaches vooral in het benoemen van de sterktes van iemand en het aanreiken van verschillende opties, mensen het gevoel geven dat ze ook andere zaken kunnen. Hier is er een interactie met de modaliteit ‘begeleiding in groep of individueel’. De coach gaf aan dat een individuele begeleiding veel meer effect heeft. (De trajectvolger die geen psychologische steun ervoer, volgde inderdaad het traject dat niet individueel is begeleid.)

“We hebben het in dat eerste gesprek ook wel gehad over van, ‘hoe komt het dat jij je zo voelt en wat heb je nodig om weer sterker te staan?’ en dan echt zeer concrete dingen, daarom niet zozeer op werkvlak, maar eerder op privévlak. [...] En dat was dus voornamelijk eerst meer op het vlak van het persoonlijke, vooral. Maar toen dat ik zag van ‘het heeft gewerkt, zij voelt zich veel sterker, er veranderen dingen’ dan zijn we uiteraard ook op dat elan verder gegaan, van, ‘ah, dat is wel tof’ en door te bevragen van ‘waar houdt jij je nu mee bezig, wat doet jij graag, wat geeft u energie?’” (Coach Step Up)

Modererende variabelen: persoonsgebonden en situationele elementen

Wat de persoonsgebonden kenmerken betreft, moeten we vooral de impact van het reflectievermogen onderstrepen. Dat kenmerk komt tussen in de relatie tussen de actie en het verwerven van inzichten en in de relatie tussen de actie en het gemotiveerd zijn om actie te ondernemen. In het eerste geval gaat het wel niet zozeer om het al dan niet bereiken van het effect, maar wel over wat het effect juist inhoudt. Mensen met een laag reflectievermogen hebben het vooral over nieuwe inzichten, mensen met een hoog reflectievermogen hebben het over nieuwe maar ook over bevestiging van oude inzichten. Het hoeft niet te verwonderen dat mensen met een hoger reflectievermogen zelf al tot bepaalde inzichten waren gekomen die vervolgens in het traject bevestigd worden. Daarnaast zien we ook een verband tussen reflectievermogen en het effect ‘motivatie voor actie’. In het tweede geval speelt de modererende variabele wel een rol in het al dan niet bereiken van het effect. De psychologische steun gaat er voor zorgen dat mensen gemotiveerd zijn om acties te ondernemen, maar we zien dit enkel bij personen met een laag reflectievermogen. Voor de anderen wordt een toename in motivatie niet waargenomen, wat niet wil zeggen dat deze personen niet gemotiveerd waren.

De situationele kenmerken kunnen vooral een verklaring bieden voor het niet-waargenomen effect (kiezen om bepaalde ontwikkelingspunten aan te pakken). Twee POP-trajectvolgers geven aan dat hun gewenste situatie in eerste instantie wel een opleiding veronderstelde. Echter, wegens praktische bezwaren kiezen zij voor een suboptimale gewenste situatie waar geen opleiding voor dient gevolgd. De link tussen inzicht en keuze voor gewenste situatie (met het aanpakken van ontwikkelingspunten) wordt verstoord door belemmeringen buiten het POP-proces om. Het gaat om zaken zoals gezin, de financiële situatie, de directe nood aan werk voor het welbevinden, het niet vinden van een gepaste opleiding en de timing van de opleiding. De andere, wel waargenomen effecten, worden niet gemodereerd door de situationele kenmerken.

“Nee, ze maken wel duidelijk dat ge andere wegen kunt inslaan. Maar dat natuurlijk echt niet evident om dat in de praktijk om te zetten. Omdat ge soms een opleiding moet volgen die niet ja, ofwel al gestart zijn op het ogenblik

da ge daar zit. Ofwel op een veel later tijdstip starten. Ofwel bepaalde, ja, ik zeg het, tussen een idee hebben en de praktijk is niet altijd vanzelfsprekend.” (Trajectvolger Step Up, HR)

“Zij heeft dan toen ook beslist van ‘ik wil daar dan ook een opleiding voor volgen’, maar natuurlijk zat zij met het grote probleem, de belemmering ook van haar kindjes.” (Coach Step Up)

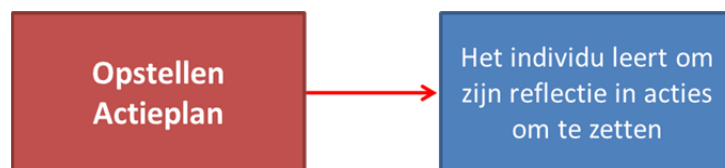
Concluderend

We zien dus dat vooral het POP-proces en dan specifiek de gestructureerde analyse die samen met de coach wordt gevoerd voor de nodige inzichten en keuzes zorgt. Dit ongeacht wie het POP volgt. De rol van coach is bepalend voor de nieuwe effecten psychologische steun en motivatie voor actie, met die voorwaarde dat de begeleiding individueel gebeurt. Persoonsgebonden kenmerken spelen een marginale rol. Het reflectievermogen gaat vooral bepalen in welke mate inzichten nieuw dan wel ook bevestigend zijn. Situationele elementen kunnen vooral aangeven waarom een bepaald effect niet wordt gemeten, namelijk het aanpakken van ontwikkelingspunten.

3.1.3.2 Het opstellen van een actieplan

Het opstellen van een actieplan moet ertoe leiden dat mensen leren hun reflecties om te zetten in acties. Dit impliceert natuurlijk dat in deze fase ook daadwerkelijk een actieplan werd opgesteld.

Figuur 3.2 Detail effectenmodel, opstellen actieplan



Effecten

- Gerealiseerd effect

We zagen eerder dat de POP-trajectvolgers zelf niet goed weten welke acties er in het POP-document zijn neergeschreven. We beschouwen daarom de acties die de trajectvolger zelf noemde als het werkelijke actieplan. Drie van de vier bevraagde POP-trajectvolgers hebben effectief één (mentaal) actieplan opgesteld dat het mogelijk maakt om gemaakte keuzes na te streven. Zij beslisten allemaal om gericht te solliciteren voor jobs die aansluiten bij de uitkomsten van de gedane reflectie. Eén van deze POP-trajectvolgers plande hierbij ook het eigen netwerk aan te spreken in de zoektocht naar werk, een andere POP-trajectvolger beslist om daarnaast ook een korte opleiding te volgen. De vierde POP-trajectvolger maakt geen actieplan op, hij beslist voor het einde van het traject in te gaan om een werkaanbieding. De behoefte aan het opstellen van een actieplan in het licht van het vinden van werk is dus verdwenen vooraleer men aan deze fase toekwam.

- Niet-gerealiseerd effect

De vraag of de POP-trajectvolgers hierdoor ook hebben geleerd reflectie om te zetten in actie is moeilijker te bepalen op basis van de data. Mogelijk is het zo dat POP-trajectvolgers al doende leren. Er zijn in de data die we hebben hier geen duidelijke aanwijzingen voor.

- *Bijkomende effecten*

Er werden geen bijkomende effecten waargenomen.

Tabel 3.10 Effecten opmaken actieplan bij Step Up

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Leren reflectie omzetten in actie	~+	~+	~+	Geen actieplan

- *Relaties tussen de effecten*

Eigenlijk moet hier een link worden gelegd met de reflectiefase. Net als het gehele POP, kan ook het opstellen van een actieplan bij Step Up als een proces worden gezien. De drie personen maken keuzes, maar deze zijn eerder dynamisch van aard. Het is immers niet zo dat keuzes worden gemaakt, en vervolgens de acties worden geselecteerd om tot een bepaald doel te komen. Het is bij het bekijken van mogelijke acties dat het doel wordt bijgesteld. Stel dat men een opleiding wil gaan volgen, maar bij het uitzoeken van de mogelijkheden blijkt geen opleiding dicht bij huis mogelijk. In dat geval gaat de men de gewenste situatie aanpassen aan de mogelijkheden die er zijn. Het opstellen van het actieplan gebeurt dus in overlapping met de reflectiefase, niet erna. Of nog, de gewenste situatie wordt niet enkel op basis van de inzichten over zichzelf bepaald, ook situationele elementen spelen een rol.

Verklaring

POP-uitvoering

We gaan hier in op de redenen voor het opstellen van een op reflectie gebaseerd actieplan, over de leereffecten kunnen we geen uitspraken doen.

We zien dat eens een reflectie is gebeurd en keuzes zijn gemaakt, het bepalen van de acties evident blijkt. Eens beslist dat men nieuw werk wil, zonder daarbij in eerste instantie aan ontwikkelingspunten te werken, is de actie gericht solliciteren weinig verassend. Maar opnieuw, het ‘gerichte’ in deze actie vergt natuurlijk dat keuzes zijn gemaakt en inzichten in de gewenste job zijn vergaard. Dit is het geval voor de drie trajectvolgers die een actieplan hebben opgesteld. Op een meer concreet niveau speelt de coach een rol, waarbij die advies en mogelijkheden gaat aanreiken om de actie ook concreet uit te voeren. De POP-trajectvolger met een hoog reflectievermogen, beslist ook op aanraden van de coach zijn netwerk aan te spreken om een job te vinden en om zijn kansen op werk te verhogen. Bij de personen met een laag reflectievermogen zien we dat een aantal concrete acties gepland zijn in het vinden van werk, eveneens op aanraden van de coach.

“En weet je nog wat erin stond van welke stappen je allemaal ging ondernemen, dat je bijvoorbeeld een opleiding zou volgen of waar werk zoeken? Eerst dit afsluiten, want ik ben mijn opzeg nog bezig [...] En dan tot rust komen, maar eigenlijk ben ik al tot rust gekomen met dit ding. En dan ga ik mij opnieuw bij de VDAB inschrijven. Ik denk PWA werk gaan doen omdat daar ook veel richtingen in zijn.” (trajectvolger Step Up, LR)

Persoonsgebonden en situationele elementen

We zien geen grote verschillen in effecten naar persoonsgebonden kenmerken. Als er een invloed is van de modererende variabelen op het effect, gaat het ook hier niet om het al dan niet bereiken van het effect, maar wel over de concrete inhoud van het effect. Ook in deze fase is reflectievermogen de modererende variabele die ertoe doet. Bij mensen met een laag reflectievermogen zien we een iets concreter actieplan naar mogelijke jobs toe, zoals het plannen te solliciteren voor poetsvrouw of een job via het PWA. Bij de persoon met een hoog reflectievermogen gaat het meer over het type job dat hij wil doen. Het reflectievermogen bepaalt dus mee of men meer in abstracte termen dan wel concrete termen het actieplan invult.

Verder gaat het hier om mensen die werkloos zijn, waardoor solliciteren bijna default als actie gepland staat. Wat het POP hierin wel kan betekenen is dat het ‘gerichte’ hier een andere invulling krijgt. Men plant met andere woorden, zoals hierboven gemeld, meer rekening te houden met de werk-privé balans of een job met veel werkdruk te zoeken.

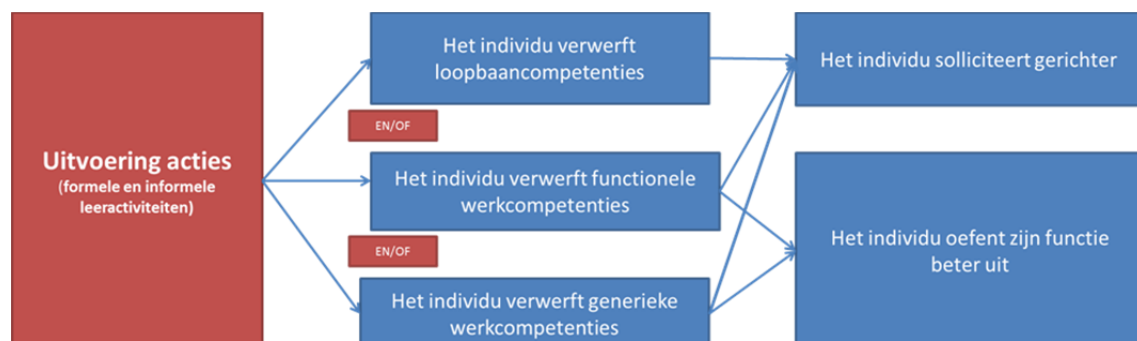
Concluderend

We besluiten dat het leereffect verbonden aan het opstellen van een actieplan moeilijk te meten is vanuit de data. Wel zien we dat de drie trajectvolgers die een actieplan opstellen, dit doen vanuit de analysefase van het POP-proces en de inzichten en keuzes daar gemaakt. De mate waarin het POP-traject cruciaal was voor het bepalen van de actie ‘gericht solliciteren’ is niet aan te duiden. Eens deze keuze vast ligt, is de stap naar actieplan op abstract niveau evident. Wanneer het actieplan meer concreet wordt ingevuld, speelt ook de coach een rol. Deze gaat op praktisch niveau tips geven die aan de geplande actie kunnen worden gekoppeld. Ten slotte zagen we ook dat het actieplan opstellen een cyclisch proces is.

3.1.3.3 Het uitvoeren van het actieplan

Bij het uitvoeren van het actieplan kunnen zich volgens het effectenmodel drie effecten manifesteren. De POP-trajectvolger kan loopbaancompetenties, functionele werkcompetenties of generieke werkcompetenties verwerven. De eerste twee kunnen als effect hebben dat men gericht gaat solliciteren. Het tweede en derde zorgen ervoor dat men de functie beter uitoefent.

Figuur 3.3 Detail effectenmodel, uitvoering acties



Effecten

- Gerealiseerde effecten

Of het uitvoeren van acties effect heeft, kan nagegaan worden bij de trajectvolgers die een actieplan hebben én die al tot de uitvoering van de acties zijn overgegaan. Er waren drie trajectvolgers met een actieplan en twee daarvan waren op het moment van de bevraging tot actie overgegaan. Een van de twee had de uitvoering van de acties al achter de rug, de andere nog niet. (De derde trajectvolger zou pas met actie starten na het einde van zijn opzegtermijn.)

De effecten die gerealiseerd zijn bij beiden betreffen het verwerven van loopbaancompetenties. Eén POP-trajectvolger heeft ook een korte cursus gevolgd die de functionele werkcompetenties aanscherpt.

Beide trajectvolgers zijn ook gericht gaan solliciteren.

“Ik was wel kritischer, ik zal het zo zeggen, naar jobs toe die ik zocht. Omdat ik tijdens het solliciteren echt dieper ging gaan vragen van wat de job inhield en dieper ging gaan luisteren van past da wel bij mij die job. Om niet te zeggen van ik ga hier een week proberen en we zien wel. Echt van veel kritischer gaan zijn en kijken van ligt het mij wel en da wel, ge gaat zelf meer vragen stellen bij de job inhoud, ik zal het zo zeggen. En niet zomaar aan iets beginnen.” (Trajectvolger Step Up, HR)

- Niet-gerealiseerde effecten

Twee van de effecten uit het model gekoppeld aan de uitvoering van het actieplan werden niet gerealiseerd: het verwerven van generieke competenties en het beter uitoefenen van de functie.

- Bijkomende effecten

Er worden in deze fase geen bijkomende effecten waargenomen.

- Relaties tussen effecten

Het is duidelijk dat de effecten in deze fase verbonden zijn met de voorafgaande fase. De effecten die verbonden zijn met het uitvoeren van het actieplan vereisen in de eerste plaats dat een actieplan werd opgesteld. Een actieplan dat er niet is, kan niet uitgevoerd worden en een uitvoering die er niet is, kan geen effecten genereren.

Het verwerven van loopbaancompetenties, het verwerven van functionele competenties en het verwerven van generieke competenties zijn effecten die zich onafhankelijk van elkaar kunnen manifesteren. Twee van de drie effecten komen wel gezamenlijk voor, maar ze zijn niet afhankelijk van elkaar.

Er is wel een afhankelijkheidsrelatie tussen het gericht solliciteren en het verwerven van loopbaancompetenties (het eerste kan niet zonder het tweede). De afhankelijkheidsrelatie tussen het beter uitoefenen van de functie en het verwerven van functionele en generieke competenties kon niet worden bestudeerd, aangezien geen van de betreffende trajectvolgers in een nieuwe functie gestart was op het moment van de bevraging.

Tabel 3.11 Effecten uitvoeren actieplan bij Step Up

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Verwerven loopbaan-competenties	+	+	Nog niet gestart met uitvoering	Geen actieplan
Gericht solliciteren	~+	~+	Nog niet gestart met uitvoering	Geen actieplan
Verwerven functionele werkcompetenties	~+	-	Nog niet gestart met uitvoering	Geen actieplan
Verwerven generieke werkcompetenties	-	-	Nog niet gestart met uitvoering	Geen actieplan
Beter uitoefenen functie	-	-	Nog niet gestart met uitvoering	Geen actieplan

Verklaring

POP-uitvoering

De determinanten voor deze actie moeten deels in het POP-proces worden gezocht. Meer specifiek gaat men daar op basis van de reflectie de grenzen stellen die men in de sollicitatie gaat toepassen. Op basis van inzichten in wat men kan, wat men wil, wat mogelijk is op de arbeidsmarkt en gegeven hun eigen situatie gaat men bepalen welke type werk men wil. Het zijn deze tools die er in de uitvoeringsfase voor zorgen dat men gericht gaat solliciteren. Het is dus niet bij de uitvoering van het actieplan dat het individu loopbaancompetenties verwerft die leiden tot het gericht solliciteren, maar in de analysefase. We hebben het hier dan over volgende loopbaancompetenties: zelfexploratie, arbeidsmarktexploratie en loopbaansturing. Tijdens het uitvoeren van de actie gericht solliciteren, worden ook loopbaancompetenties aangescherpt, zijnde loopbaansturing en netwerken.

Persoonsgebonden en situationele elementen

We kunnen weinig persoonsgebonden kenmerken aanduiden die een modererende impact hebben op de effecten verbonden aan het actieplan. De persoonsgebonden kenmerken oefenen slechts indirect een impact uit, omdat hun invloed zich al gemanifesteerd heeft in de voorafgaande fasen.

De situationele kenmerken oefenen hier eveneens geen specifieke modererende invloed meer uit. Hun invloed werkt net zoals die van de persoonsgebonden kenmerken indirect via de keuzes die gemaakt werden en het actieplan dat op basis daarvan werd opgesteld.

Eén POP-trajectvolger volgt een geplande opleiding, deze resulteert slechts in beperkte mate in het verwerven van functionele werkcompetenties omdat de opleiding te kort en de weinig diepgaand was. De effecten naar het beter uitvoeren van de functie spelen dan ook niet.

“En zij ging, weet ik, toen een korte opleiding volgen bij die schoonheidsschool, maar dat op zich is, naar waardevolheid voor die arbeidsmarkt, een extraatje, maar is op zich onvoldoende dan, zij zou meer wat moeten investeren in de basisopleidingen. En ik weet dat wij het gehad hebben tijdens het overleg.” (Coach Step Up)

Concluderend

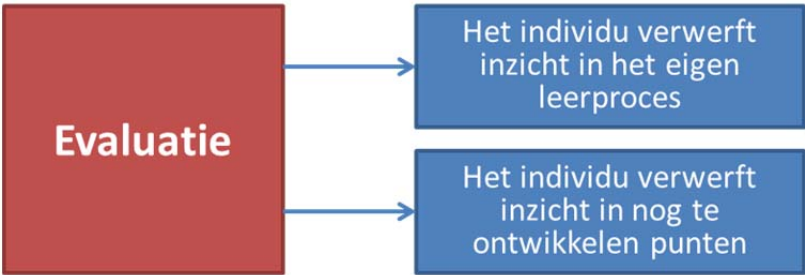
Als conclusie kunnen we meegeven dat we één effect gerealiseerd zien en dat is het gericht solliciteren. De basis voor dit effect ligt echter niet in de uitvoeringsfase, maar in de analysefase waar de handvaten worden aangereikt om het gericht solliciteren in de praktijk om te zetten (zelfexploratie,

arbeidsmarktexploratie en loopbaansturing). Bij het gericht solliciteren worden loopbaancompetenties (loopbaansturing en netwerken) aangescherpt.

3.1.3.4 De evaluatiefase

De evaluatiefase geeft de POP-trajectvolger volgens het effectenmodel inzicht in het eigen leerproces. Ook krijgt men inzicht in de nog te ontwikkelen punten.

Figuur 3.4 Detail effectenmodel, evaluatie



Effecten

Er worden geen effecten gegenereerd in de evaluatiefase.

Tabel 3.12 Effecten evaluatie bij Step Up

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Inzicht in eigen leerproces	-	-	-	-
Inzicht in nog te ontwikkelen punten	-	-	-	-

- *Relaties tussen de effecten*

Dat dit effect niet gerealiseerd wordt geeft geen verder inzicht in de relatie tussen dit effect en de effecten die eraan voorafgaan. Er wordt immers geen actie ondernomen om dit effect te realiseren.

Verklaring

Het ontbreken van het effect dat verwacht wordt in de evaluatiefase is volledig toe te schrijven aan de uitvoeringspraktijk: deze fase maakt geen deel uit van het POP-traject georganiseerd door Step Up. Er worden dan ook geen effecten gegenereerd. Persoonsgebonden of situationele elementen van de trajectvolger spelen hier niet.

3.1.4 Conclusies

3.1.4.1 Conclusies omtrent het uitvoeringsconcept

Afwijkingen van het concept

Bij deze case merken we dat de uitvoering op een aantal vlakken afwijkt van het uitvoeringsconcept. De twee eerste afwijkingen hebben betrekking op principes uit het uitvoeringsconcept, de drie volgende op modaliteiten uit het uitvoeringsconcept.

Ten eerste zien we zowel een versmalling van de oorspronkelijke filosofie en doelstelling als een uitbreiding met een nieuwe doelstelling. Er is geen focus op het leren vormgeven van de loopbaan, wel op de eerstkomende (noodgedwongen) arbeidsmarkttransitie, namelijk een nieuwe, liefst duurzame job vinden. De component ‘ontwikkelen en leren’ (hoofdcomponent in het uitvoeringsconcept) is ondergeschikt aan het oplossen van het probleem. Tegelijk wordt een nieuwe doelstelling expliciet toegevoegd, wat ook duidelijk weerspiegeld wordt in de concrete uitvoeringspraktijk: namelijk het psychologisch ondersteunen van de POP-trajectvolger.

Ten tweede zien we dat niet alle fases van het POP-proces aan bod komen. De evaluatiefase die volgens het uitvoeringsconcept een essentieel deel is van het POP-proces ontbreekt.

Ten derde zien we een afwijking in de documentatie van het POP-proces. Het is de bedoeling dat mensen zelf een neerslag hebben van hun analyse, dat ze hun actieplan opgesteld hebben en dat ze er over beschikken, ervan uitgaande dat het een hulpmiddel is voor de uitvoering van het actieplan en dat het kan bijdragen tot een grotere zelfsturing. Ook al schijnt dit te gebeuren, toch wordt dit door de trajectvolgers niet als dusdanig beschouwd.

Ten vierde zien we dat de coach ook vrij sturend gaat optreden indien dat nuttig wordt geacht in het traject. Let wel, sturend in die zin dat de coach concreet mogelijkheden en tips gaat aanreiken die het traject gaat richting geven en de trajectvolger een houvast biedt.

Ten vijfde is er nog een afwijking wat de doelgroep betreft. Het uitvoeringsconcept stelt dat het POP niet direct geschikt is voor mensen in een crisissituatie. Transities werden niet als crisissituaties opgevat, terwijl we hier zien dat in sommige gevallen transities (zoals na een ontslag) toch crisissituaties zijn en dat ook bij die mensen een POP-proces wordt doorlopen.

Knelpunten in de uitvoering en toegepaste oplossingen hiervoor

De hierboven beschreven afwijkingen zijn mogelijk knelpunten voor het POP als beleidsinstrument. Als bepaalde doelen niet onderschreven worden, of als men het proces of elementen van de uitvoering niet volgt, is het risico reëel dat de door het beleid vooropgestelde doelen niet gerealiseerd worden (het concept is immers een geheel van voorwaarden die verondersteld worden de effecten te genereren). Hierover zullen we kwalificerende uitspraken doen eenmaal we een zicht hebben op de effecten, van deze case en van de twee andere cases. De belangrijkste conclusie met betrekking tot de knelpunten in uitvoering is dat men de afwijkingen van het concept zelf niet als knelpunten ervaart.

Het uitvoeringsconcept biedt een blauwdruk voor de uitvoering, waarbij de aanbieder heel wat vrijheid heeft om het proces vorm te geven, maar het is niet de bedoeling dat essentiële elementen ontbreken. In deze case zien we dat dit toch het geval is. Dat dit echter niet als knelpunt ervaren

wordt door de aanbieder van de POP-trajecten, komt doordat de afwijkingen worden gekaderd binnen de filosofie en de doelstellingen van de aanbieder en trajectvolger.

Het belangrijkste knelpunt dat men zelf ziet betreft de toeleiding van de potentiële trajectvolgers naar een POP-proces. Het uitgangspunt van een POP botst soms met de realiteit. Het POP wil mensen helpen bij het maken van transities in hun loopbaan, maar voor een groep mensen die aan het eind van de loopbaan zit (of denk te zitten) lijkt een POP minder nuttig. Niet tegenstaande dat een POP een instrument is met een belangrijke finaliteit in loopbaanontwikkeling, blijkt dit ook een proces te zijn dat mensen afschrikt. Doordat het instrument niet bekend is, heeft het ook weinig aantrekkingskracht. Verschillende strategieën werden gehanteerd, maar de meeste met weinig succes. Een oplossing voor een moeilijke toeleiding werd niet gevonden, wel heeft men enkele lessen kunnen trekken die bruikbaar zijn voor een verdere uitwerking van het uitvoeringsconcept. Zo is het nodig om het POP bekend te maken bij het brede publiek en moeten wanneer men met partners werkt duidelijke afspraken worden gemaakt over de bijdrage van de verschillende partners. Daarnaast is het niet evident om een POP-trajectvolger het proces tot het eind te laten doorlopen als deze nieuw werk vindt. In deze case stappen de trajectvolgers in principe in vanuit een specifieke behoefte aan duurzaam werk. Als die behoefte vervuld is dan wordt het proces afgebroken. Dit wijst er op dat ook bij de trajectvolger het proces niet wordt gezien als instrument dat helpend moet zijn op een langere termijn, dat de zelfredzaamheid moet verhogen, ook wanneer zich gelijkaardige situaties voordoen in de loopbaan. Hier heeft men geen oplossingen voor.

3.1.4.2 Conclusies omtrent effecten en de relatie tussen effecten

Realisatie van de effecten

Wat de effecten betreft, kunnen we concluderen dat voor de drie fases die aanwezig zijn in de uitvoeringspraktijk van deze eerste case niet alle vooropgestelde effecten waargenomen worden. De effecten die wel waargenomen worden dienen voor een deel gerelativeerd te worden. We geven een overzicht per fase.

- *Vooropgestelde effecten*

Met betrekking tot de analysefase zien we dat een aantal effecten bereikt worden: inzicht in competenties, inzicht in persoonlijke interesses en werkwaarden en inzicht in jobmogelijkheden en vereiste competenties. De daaropvolgende effecten (inzicht in een haalbare situatie en keuze voor een gewenste situatie) worden ook bereikt, maar ze dienen in zekere mate gerelativeerd te worden. In de meeste gevallen worden wel verschillende opties genoemd, maar meestal worden ze wegens praktische bezwaren als niet haalbaar geklasseerd. De uiteindelijke keuze wordt dan ook gemaakt uit een eerder beperkte waaier aan mogelijkheden. De keuzes liggen ook voor de hand, men is werkloos en gaat gericht solliciteren. Een ander vooropgesteld effect voor deze fase, namelijk dat ook gekozen wordt welke ontwikkelingspunten aangepakt worden, komt weinig voor. Ook dat heeft te maken met de gepercipieerde haalbaarheid van verschillende mogelijkheden. Met andere woorden niet het aanvaarden van de huidige situatie of het aanpakken van ontwikkelingspunten, maar een derde niet vermelde optie wordt het meest gekozen: het kiezen voor een nieuwe situatie zonder het aanpakken van ontwikkelingspunten.

In de volgende fase, namelijk die waar het actieplan wordt opgesteld, wordt als effect beoogd dat de trajectvolger leert om zijn reflectie om te zetten in actie. We zien in de case dat de reflectie wel in acties wordt omgezet, maar er zijn niet direct aanwijzingen dat mensen ook echt aangeleerd is een actieplan op te stellen gebaseerd op een reflectie.

Voor de fase waarin het actieplan wordt uitgevoerd, werden verschillende effecten beoogd. De beoogde effecten die zich in de praktijk voordoen zijn het gericht solliciteren en het ontwikkelen van specifieke loopbaancompetenties (solliciteren, netwerk aanspreken, etc.). In deze case vinden we de volgende effecten uit het effectenmodel niet terug: het ontwikkelen van functionele en generieke competenties en het beter uitoefenen van de functie (waarbij het laatste weliswaar te verklaren viel vanuit het feit dat de trajectvolgers geen werk hadden en nog altijd op zoek waren naar werk).

- Bijkomende effecten (bedoelde en onbedoelde)

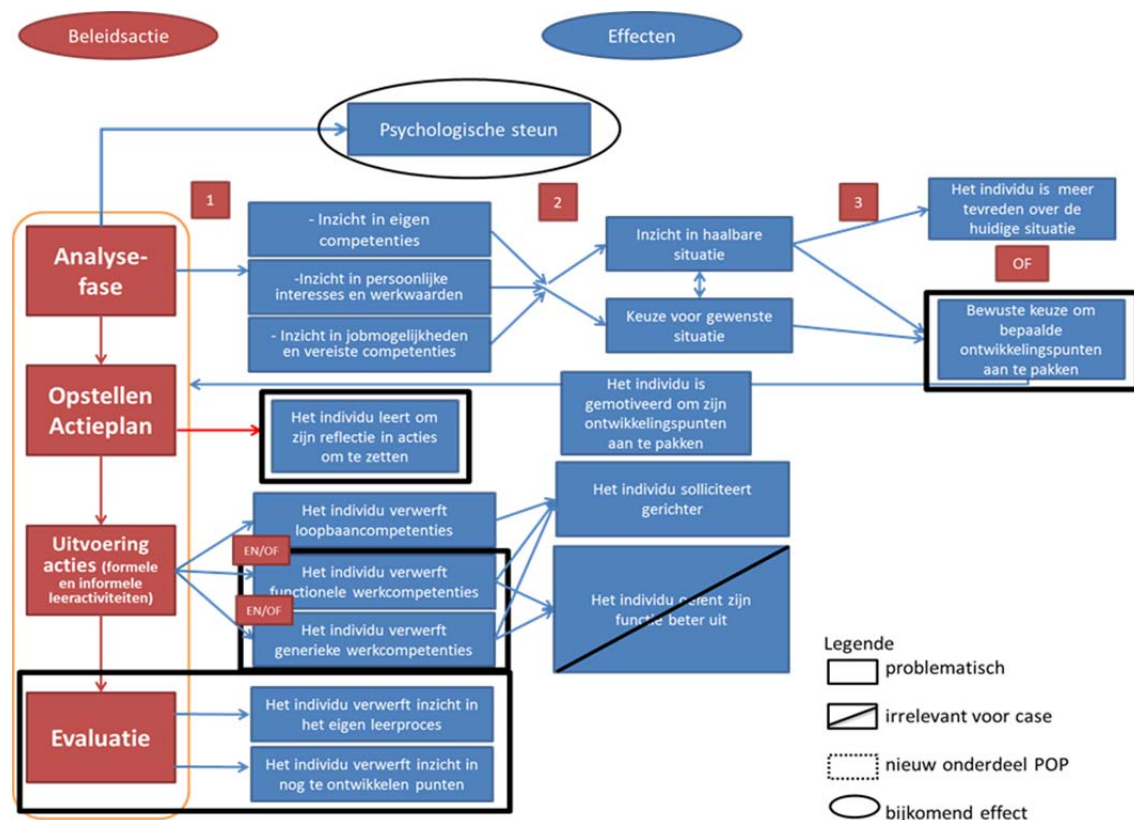
We zien dat er in deze case ook een aantal bijkomende effecten zijn die niet in het effectenmodel waren opgenomen. Deze effecten situeren zich in de analysefase. Het gaat om rouwverwerking, meer zelfvertrouwen, vertrouwen in eigen kunnen, gemotiveerd zijn om acties te ondernemen. Het gaat hier telkens om effecten die door de aanbieder beoogd werden. In de twee andere fases die terug te vinden waren in de uitvoering deden zich geen bijkomende effecten voor.

In geen van de fases werden onbedoelde (noch wenselijke, noch onwenselijke) effecten waargenomen.

- Relaties tussen de effecten

Deze case bevestigt de causale ordening van de effecten. De mate waarin een effect bereikt wordt, wordt bepaald door het effect dat eerder bereikt werd, hetzij in dezelfde fase, hetzij in een voorafgaande fase. Een effect dat niet bereikt wordt in de fase die ervoor bedoeld is, wordt ook later niet bereikt. We merken wel dat sommige effecten bijna simultaan bereikt worden.

Figuur 3.5 Het effectenmodel toegepast op de Step UP-case



Verklaring voor het al dan niet bereiken van de effecten

Verklaringen voor het al dan niet bereiken van de effecten worden gezocht in de praktijk van de uitvoering van het POP-proces en in de specifieke kenmerken van de trajectvolger en zijn situatie.

We zien de volgende samenhang met de uitvoeringspraktijk:

- de filosofie en doelstellingen van waaruit het POP-proces vertrekt, bepaalt waar de accenten gelegd worden;
- het bereiken van de effecten is voor een groot deel toe te schrijven aan het feit dat er expliciet tijd genomen wordt voor analyse, en dat analyse en reflectie op een gestructureerde manier, met de gepaste instrumenten, op maat van het individu wordt aangepakt;
- de mate van sturing die hoger is dan volgens het uitvoeringsconcept wenselijk, blijkt positieve invloed te hebben op de effecten.

Wat de persoonlijke kenmerken van de trajectvolger en zijn situatie betreft, zien we het volgende:

- het bereiken van de effecten is weinig afhankelijk van het reflectievermogen van de trajectvolger. De beoogde effecten worden zowel bereikt bij mensen met een hoog als met een laag reflectievermogen. Deze studie bevestigt daarmee de bevinding uit de eerste fase van het POP-onderzoek dat het POP-proces doorlopen kan worden met zeer diverse doelgroepen, ook met een eerder laag reflectievermogen, en dat ook de effecten bereikt worden. Er zijn wel indicaties dat er accentverschillen zijn. Zowel mensen met een lager als mensen met een hoger reflectievermogen komen bijvoorbeeld tot nieuwe inzichten, maar bij de mensen met het hogere reflectievermogen komt dit bovenop de bevestiging van reeds bestaande inzichten. Moeilijkheidsgraad van de acties lijkt hoger te zijn bij mensen met een hoger reflectievermogen dan bij mensen met een lager reflectievermogen. Het bijkomende effect ‘motivatie om actie te ondernemen’ lijkt meer een effect te zijn bij mensen met een lager reflectievermogen (waarbij we kunnen veronderstellen dat bij de mensen met een hoger reflectievermogen minder aan de motivatie gewerkt moest worden);
- we zien dat de situatie van de trajectvolger sterk bepalend is voor de concrete inhoud van de effecten. In deze case gaat het om trajectvolgers die geen werk meer hebben of op het punt stonden hun werk te verliezen. Een transitie naar een nieuwe baan determineert in sterke mate de inhoud van het traject.

Meerwaarde van het POP-proces

Doordat de keuzes zich binnen een beperkte waaier situeren, kan men de vraag stellen of het POP-proces wel de noodzakelijke, laat staan meest aangewezen vorm van begeleiding is. Voor een deel gaat het om effecten die ook zonder het POP-proces bereikt zouden kunnen worden, of via andere vormen van begeleiding. Mogelijk heeft het POP-proces wel voor een versnelling of een meer systematische benadering gezorgd. De sterke nadruk op analyse en reflectie zou kunnen doen veronderstellen dat de keuzes die gemaakt worden en de acties die ondernomen worden beter doordacht zijn, maar dat kunnen we uit dit onderzoek niet afleiden (zie verder, aanbevelingen voor verder onderzoek).

3.1.4.3 Eerste suggesties voor aanpassing uitvoeringsconcept en effectenmodel

Mogelijke aanpassingen aan het uitvoeringsconcept

Op basis van deze case kunnen we al een aantal suggesties doen voor aanpassing en verdere uitwerking van het uitvoeringsconcept. We maken een onderscheid tussen suggesties die betrekking heb-

ben op de uitvoeringsprincipes (filosofie, doelen, fases en componenten, doelgroep) en suggesties die betrekking hebben op uitvoeringsmodaliteiten (toeleiding, de cyclus, de ondersteuning, ...).

- Suggesties met betrekking tot de uitvoeringsprincipes

1. Het uitvoeringsconcept zou sterker kunnen beklemtonen dat het POP-proces bedoeld is als loopbaaninstrument dat weliswaar ingezet kan worden om mensen te helpen een transitie te maken, maar dat in de eerste plaats bedoeld is om mensen ook op de langere termijn een sterkere positie op de arbeidsmarkt te geven, en meer bepaald door hun zelfsturend vermogen te vergroten. Het risico bestaat nu dat vooral het probleem waarmee de trajectvolger geconfronteerd wordt, wordt aangepakt, maar dat het bereiken van de duurzame effecten minder of geen aandacht krijgt. Het uitvoeringsconcept zou ook hier kunnen beklemtonen dat door de fasering er ruimte moet zijn voor alle onderdelen van het concept. De rol en het belang van de evaluatiefase moet verder verduidelijkt worden.
2. Wat de doelgroep betreft, stelt het uitvoeringsconcept dat een POP niet bedoeld is voor mensen die zich in een crisissituatie bevinden. Impliciet wordt hiermee bedoeld op crisissituaties in andere levensdomeinen (in de gezinssituatie, armoedeproblemen, ...) Een (dreigend) verlies van werk wordt niet als een crisissituatie gezien, maar als een van de loopbaantransities die kunnen voorkomen. In deze case zien we echter dat de transitie naar een volgende job zo dominant is, dat ze het analyseproces beïnvloedt, en eerder in een beperkende richting. We kunnen ons de vraag stellen of een POP-proces is aangewezen voor mensen die op een relatief korte termijn van werk moeten veranderen en of dit in een aantal gevallen ook niet beter als een crisissituatie beschouwd zou kunnen worden (bijvoorbeeld afhankelijk van de tijd die men heeft vooraleer men zonder werk valt). Men zou het POP-proces ook als een stap kunnen zien voor mensen die niet binnen een 'normale' tijd ander werk vinden met de andere meer beperkte vormen van begeleiding.
3. Zoals eerder gezegd, moet de vraag worden gesteld of de uitgevoerde acties uiteindelijk het doorlopen proces verantwoorden, zeker wanneer men de vergelijking zou maken met andere vormen van begeleiding. Dit onderzoek maakt geen vergelijking tussen de effectiviteit van verschillende vormen van dienstverlening, maar deze bevinding wijst er wel op dat duidelijk gedefinieerd moet kunnen worden binnen welk type dienstverlening het POP-proces gebruikt wordt en hoe die dienstverlening afgebakend wordt ten opzichte van andere vormen van dienstverlening (zowel degene die men zelf aanbiedt als diegene die door andere organisaties worden aangeboden). De missie en doelstellingen moeten duidelijk geëxpliciteerd worden, en ook transparant zijn voor de eventuele trajectvolgers.

- Suggesties met betrekking tot de uitvoeringsmodaliteiten

1. Wat de sturing betreft, zou in het uitvoeringsconcept het nadelige van sturing moeten genuanceerd worden. Er zijn situaties waarbij sturing niet negatief of zelfs aangewezen is.
2. Hierbij aansluitend kan gesteld worden dat met het oog op toeleiding de aanbieder de missie en doelen van een POP moet expliciteren, en dat de dienstverlening waarin een POP gebruikt wordt, ook duidelijk moet afgebakend worden van andere vormen van dienstverlening.
3. De neerslag in het POP-document is onvoldoende om leereffecten te bereiken of tot een toename van zelfsturing te komen. Dit aspect dient uitgewerkt te worden. Een van de elementen kan zijn dat de trajectvolger eigenaar moet zijn van dit instrument, waarbij 'eigenaar' dient begrepen te worden als weten wat het is, waarvoor het bedoeld is, hoe je ermee kan werken. Zo veel als mogelijk dient de trajectvolger zelf de neerslag te realiseren, met ondersteuning van de coach in de mate van het nodige. Het document dient dus duidelijk en beknopt te zijn, en niet

alleen de neerslag van het huidige proces, maar ook de verschillende ondernomen stappen en doelstellingen daarbij dienen opgenomen te worden.

Mogelijke aanpassingen aan het effectenmodel

Deze case ondersteunt vooral het effectenmodel, eerder dan dat de bevindingen aangeven dat aanpassingen zich opdringen. De aanpassingen die we op basis van deze case zouden suggereren situeren zich eerder op het vlak van het verfijnen en uitpuren van het effectenmodel. Zo wordt bijvoorbeeld het verwerven van loopbaancompetenties toegeschreven aan de derde fase (het uitvoeren van het actieplan), terwijl in de analysefase al belangrijke loopbaancompetenties verworven worden, alleen worden ze daar niet zo benoemd. Het bereiken van inzicht in zichzelf en in arbeidsmarktgerelateerde aspecten gaat samen met reflectie op kwaliteiten en motieven en verkenning van de arbeidsmarkt en dat zijn loopbaancompetenties. Het lijkt aangewezen dat het effectenmodel zal bijgewerkt worden zodat het niet lijkt alsof loopbaancompetenties enkel in de hogergenoemde fase aan bod komen.

Andere aanpassingen die we op basis van deze case voorstellen betreffen de derde fase (uitvoeren van de acties). Een eerste bijwerking is het schrappen van het gericht solliciteren als effect van het uitvoeren van acties. Gericht solliciteren is één van de mogelijke acties die men kan ondernemen in uitvoering van een actieplan opgesteld op basis van de analysefase. Een tweede aanpassing betreft het effect 'het individu verwerft loopbaancompetenties'. Dit kan worden gespecificeerd als 'het individu verwerft de vaardigheden van loopbaansturing en netwerken'.

Dat in deze case geen evaluatiefase werd waargenomen of dat binnen bepaalde fases niet alle effecten bereikt werden, zijn onvoldoende redenen om die elementen uit het effectenmodel te schrappen.

3.2 Case 2: U.B.

De tweede case die wordt geanalyseerd is U.B. Net als bij Step Up wordt na een korte inleiding op de case het U.B.-POP vergeleken met het uitvoeringsconcept. Ook eventuele knelpunten waarmee U.B. te kampen had worden opgetekend. Vervolgens beschrijven we de effecten die de U.B.-POP al dan niet genereert en zoeken we hiervoor een verklaring in de uitvoeringspraktijk en in de modellerende variabelen.

3.2.1 Korte casebeschrijving

U.B. is een organisatie die onder andere diensten organiseert zoals loopbaanbegeleiding en basisdienstverlening op het vlak van werk en loopbanen. POPs zijn bedoeld als derde type dienstverlening, die het midden houdt tussen eerstelijns hulp en loopbaanbegeleiding. Het is een begeleiding bestaande uit meerdere gesprekken, maar is meer arbeidsmarktgericht en minder diepgaand dan loopbaanbegeleiding. De begeleiding gaat wel verder dan de basisdienstverlening waar vooral concrete antwoorden of adviezen worden gegeven op werk- of loopbaangerelateerde vragen. De POPs werden in eerste instantie opgezet voor werknemers tewerkgesteld in risicosectoren, waar herstructurering dreigt. Later werd de doelgroep uitgebreid naar werklozen die voorheen tewerkgesteld waren in sectoren in moeilijkheden, zoals de textielsector en de metaalsector.

U.B.

Organisatie: dit is een organisatie dat naast andere activiteiten ook dienstverlening aanbiedt in het kader van de loopbaan zoals outplacementbegeleiding en praktische eerstelijns hulp voor (potentiële) werknemers.

POPs in de organisatie: POPs zijn een aparte dienstverlening waar men kan op intekenen. Een POP wordt niet gekoppeld aan andere instrumenten.

Doelgroep: mensen die een kwetsbare positie innemen op de arbeidsmarkt door te werken in bedrijven of sectoren in moeilijkheden. Later werd deze groep uitgebreid naar werklozen die eerder tewerkgesteld waren in sectoren of bedrijven in moeilijkheden.

Toeleiding: een samenwerking met andere diensten in de organisatie werd opgezet om de doelgroep toe te leiden. Daarnaast kunnen mensen zich ook zelf bij de organisatie aanmelden.

Aantal gerealiseerde trajecten: 27⁸

Profiel deelnemers: bijna evenveel bedienden als arbeiders volgden een POP-traject. Eén derde is kortgeschoold en bijna de helft behoort tot kansengroepen. Er volgden bijna evenveel mannen als vrouwen een POP-traject. Naar leeftijd zien we geen opvallende oververtegenwoordiging van bepaalde categorieën.

Coaches: de coaches zijn ervaren loopbaanbegeleiders en mensen die praktisch advies geven aan (potentiële) werknemers. Beiden waren al verbonden aan de organisatie.

Tijdsbestek: gemiddeld drie à zes gesprekken van 45 minuten tot een anderhalf uur, verspreid over een aantal maanden.

3.2.2 De case-praktijk vergeleken met het uitvoeringsconcept

De uitvoeringspraktijk wordt vergeleken met het uitvoeringsconcept. We volgen hierbij de structuur van het uitvoeringsconcept: de filosofie en het uitgangspunt, het POP-proces, de competenties en kerntaken van de coach, de instapvoorwaarden en de toeleiding, en de beschikbare middelen voor het organiseren van POP-trajecten. Er wordt telkens kort weergegeven wat er in het uitvoeringsconcept staat om daarna de U.B.-praktijk te beschrijven en vervolgens aan te geven waar deze verschilt van het uitvoeringsconcept. Ook de knelpunten die U.B. tegenkwam bij het uitvoeren van het POP-project komen hierbij aan bod.

3.2.2.1 De POP-filosofie en doelstellingen

Het uitvoeringsconcept

Ontwikkelen en leren moeten centraal staan in een POP, zo leert het uitvoeringsconcept. Wanneer een externe transitie van de trajectvolger de doelstelling kan zijn, wordt verondersteld dat men bij het POP-traject vanuit het individu en zijn wensen in brede zin vertrekt. Er moet in het POP een zelfexploratie en arbeidsmarktexploratie gebeuren, op basis waarvan aan loopbaanontwikkeling gewerkt wordt. Hierbij ligt de klemtoon op het verhogen van het zelfsturend vermogen van de POP-trajectvolger.

De praktijk

Het grote doel dat in deze case vooropgesteld wordt, is mensen helpen om loopbaankeuzes te maken, zodat ze sterker staan op de arbeidsmarkt. Men wil dat mensen zelf bewust keuzes kunnen maken, zodat zij geen speelbal worden van veranderingen en dynamieken waar ze geen vat op hebben. Men beoogt dat zelfexploratie en arbeidsmarktexploratie in het POP aan bod komt.

⁸ Dit was het aantal wanneer de interviews werden afgenomen.

“Dat iemand een goede onderbouwde keuze [...] kan maken in zijn loopbaan. [...] we zien dat zo je loopbaanplannen toch wel veel loopbaancompetenties vraagt en ben daar een stukje ondersteunen om dan ja, die goede keuze te maken voor zichzelf. Waardoor dat zij sterk blijven staan op die arbeidsmarkt zodanig dat ze geen speelbal worden van ja, mensen die alle, andere die keuzes gaan maken voor hen.” (Coördinator U.B.)

Ook in het POP-project bij U.B. vertrekt men vanuit het individu, waarbij het POP-traject een manier is om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt te gaan ondersteunen in hun loopbaankeuzes.

De vergelijking

Het POP-proces bij U.B. volgt het uitvoeringsconcept redelijk goed wat filosofie en uitgangspunt betreft. Zelfexploratie is de start van het POP-traject, waarna arbeidsmarktexploratie aan bod komt. Maar ook hier zien we dus dat ‘ontwikkelen en leren’ niet centraal staat. Dit neemt niet weg dat het geen onderdeel kan zijn van een POP. Keuzes maken in de loopbaan kan ook betekenen dat men bepaalde ontwikkelingspunten gaat aanpakken, alleen staat dit niet centraal.

Tabel 3.13 Uitvoeringsconcept, filosofie en doelstellingen en U.B.-praktijk

Filosofie en doelstellingen	
- Ontwikkelen en leren centraal	-
- Vertrekken vanuit het individu in brede omgeving	+
- Zelfexploratie	+
- Arbeidsmarktexploratie	+/-
- Loopbaanontwikkeling	+
- Zelfsturend vermogen verhogen	Wordt niet expliciet vermeld
- Doel formuleren	+
Verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - ‘Ontwikkelen en leren’ kan aan bod komen maar staat niet centraal - Doelstellingen ruimer dan uitvoeringsconcept

3.2.2.2 Het POP-proces

In dit deel bespreken we achtereenvolgens de POP-cyclus, de POP-documentatie en de ondersteuning van een POP-traject bij U.B.

De fasen in de POP-cyclus

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept stelt dat vier fases de POP-cyclus vormen: de analysefase, het opmaken van een actieplan, het uitvoeren van het actieplan en de evaluatiefase. De invulling en vorm van deze fases wordt afgestemd op de trajectvolger.⁹

⁹ Daarnaast moet er ook een aanbod aan informele en formele leeractiviteiten zijn en de tijd om hier aan deel te nemen. Wat het eerste betreft kunnen we hiervoor gewoon verwijzen naar de leer- en studiemogelijkheden in Vlaanderen, België en daarbuiten. Wat de tijd betreft is dit voor elke POP-trajectvolger een persoonlijke afweging.

De praktijk

In een U.B.-POP vinden we drie van de vier in het uitvoeringsconcept vermelde fases terug: de analysefase, het opmaken van een actieplan en het uitvoeren van het actieplan. Hierbij moet vermeld dat de analysefase altijd aanwezig is in een POP, maar niet het opmaken van het actieplan. De fases verlopen vaak achtereenvolgend, maar kunnen ook door elkaar lopen wanneer iemand bijvoorbeeld al opties bekijkt tijdens de reflectie omwille van de dringendheid van de vraag. Een evaluatiefase behoort niet tot de U.B.-POP.

Men voegt expliciet toe dat het POP-traject niet onmiddellijk start met de analysefase, maar met een vraagverheldering: ‘Waarom wil iemand een POP volgen?’ In de analysefase stelt men voorop dat er eerst zelfexploratie gebeurt, waarbij de vragen ‘wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik’ beantwoord worden. In U.B.-context heeft men het vaak over het opmaken van het persoonlijk profiel. Daarna worden de antwoorden gekoppeld aan een arbeidsmarktexploratie en gaat men op zoek naar de mogelijkheden en opties. Hierbij moeten ook keuzes worden gemaakt, arbeidsmarktstappen moeten afgebakend. De link met de mogelijkheden op de arbeidsmarkt wordt in sommige trajecten minder uitgebreid bekeken. Op basis van de eerste fase wordt bepaald welke stappen gezet zullen worden. Dat is de fase van het opstellen van het actieplan.

“We gaan beginnen met een intake, wat logisch is. Intake is de vraag verduidelijken? Ja, bij mij is dat heel simpel. Dat komt erop neer vertel eens wie zijt ge, wat voor werk doet ge en waarom zijt ge naar hier gekomen. Ik vraag niet wat is het probleem, maar hoe is de situatie. En dan is dat eigenlijk naar analogie naar loopbaanbegeleiding die drie vragen: wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik. Eigenlijk is het niet zo dat we vraag per vraag gaan afwerken, maar dat dat wel zo een beetje door elkaar loopt. Ja, voor al die vragen zijn er methodieken. Bijvoorbeeld, ik zeg maar iets, onder de vraag wat wil ik kunnen ze nadenken over waarden in het werk, wat vind ik belangrijk in een job. Dat kan ook praktisch gaan, hoeveel uren wilt ge werken in de week, hoever zijt ge bereidt u te verplaatsen enz. Als al die vragen zo goed mogelijk zijn beantwoord gaan we dat ook nog een keer samenvatten, daar nog eens een overzicht van maken wat eigenlijk het persoonlijke ontwikkelingsplan is bé.” (Coach U.B.)

De vorm van het POP-proces wordt ook afgestemd op de trajectvolger die men begeleidt.

“Sommige mensen zijn daar [een actieplan] al aan toe. Andere mensen nog niet. En de mensen die daar nog niet aan toe zijn geef ik wel een soort van sjabloon mee om dat te doen, waarbij ik dan zeg van kijk als het zover is, als je klaar bent om knopen door te hakken en je wilt dat volgens een bepaald stramien doen of een bepaalde structuur geven dan kunt ge dat aan de hand van een actieplan doen. Maar sommige zijn daar nog niet klaar voor, die zitten nog meer in die reflectie fase.” (Coach U.B.)

“Maar de ene gaat het zelf kunnen invullen, en de andere gaat meer begeleiding nodig hebben. Het is ook een kwestie van hoe je het bij de persoon zelf brengt. Je kunt heel moeilijke woorden gebruiken, maar je kunt het ook gewoon uitleggen in sprekerstaal.” (Coach U.B.)

De vergelijking

Wanneer we deze POP-cyclus naast het uitvoeringsconcept leggen zien we dat grote lijnen gelijk zijn, maar toch een aantal verschillen kunnen worden opgemerkt. Eén fase komt in deze POP niet aan bod, de evaluatiefase. De analysefase is altijd onderdeel van een POP, het opstellen van het actieplan soms niet.

Tabel 3.14 Uitvoeringsconcept, POP-cyclus en U.B.-praktijk

POP-cyclus	
- Analysefase	+
- Opstellen actieplan	+/-
- Uitvoeren actieplan	+
- Evaluatiefase	-
- Begeleiding afgestemd op trajectvolger	+
Verschillen	- Geen evaluatiefase - Fase actieplan opstellen niet altijd aanwezig

POP-documentatie

Het uitvoeringsconcept

In het uitvoeringsconcept heeft men het over twee elementen: het POP-document en de tools die in de begeleiding werden gebruikt. Over het POP-document vermeldt het uitvoeringsconcept dat dit een persoonlijk ontwikkelingsplan is dat ten minste bestaat uit een sterkte-zwakteanalyse en een actieplan. In het actieplan staan de ontwikkelingspunten te lezen, de ontwikkelingsactiviteiten, hoe deze te realiseren, waar en met wie, de timing en het resultaat. Het document zou uitgebreid genoeg moeten zijn, zodat trajectvolgers hier later nog naar kunnen kijken wanneer ze bijvoorbeeld worden geconfronteerd met een nieuw loopbaanvraagstuk. Daarnaast worden dus ook tools vermeld. Hierover wordt gesteld dat de tools de situatie moeten analyseren maar ook aanzetten tot reflectie. Er wordt gesuggereerd opdrachten mee te geven naar huis om deze erna in de gesprekken te bespreken. De verantwoordelijkheid moet zoveel als mogelijk bij de trajectvolger worden gelegd. Tools moeten ook aansluiten bij de POP-trajectvolger.

De praktijk

In de praktijk zien we dat er tussen de POP-documenten van U.B. en de tools enige overlap zit. Het POP-document bestaat in de praktijk ook uit de oefeningen die in de begeleiding zijn gemaakt en we kunnen geen duidelijke scheiding maken tussen tools en document. We maken hier een artificieel onderscheid om de POP-documentatie naast het uitvoeringsconcept te kunnen leggen.

Het opstellen van het POP-document en actieplan gebeurt op basis van gesprekken met de trajectvolger. Hierin staat de reflectie beschreven met onder andere de werkervaring, de sterke punten, de werkwaarden, etc. Dit kan gezien worden als een sterkte-zwakteanalyse. Alle coaches werken met tools, en dit zijn voornamelijk oefeningen en tests met betrekking tot de loopbaan of beroepsoriëntatie. Welke tools worden gebruikt is afhankelijk van coach en POP-trajectvolger. Oefeningen worden meestal als opdracht meegeven, maar indien nodig worden deze in de begeleiding toegelicht en ingevuld. Het gebruik van tools wordt dus afgestemd op trajectvolger.

Daaraan wordt soms een actieplan gekoppeld: twee van de vier bevraagde trajectvolgers hebben een uitgeschreven actieplan. Twee van de drie coaches maken geen actieplan op als zij dit niet nuttig achten, bijvoorbeeld wanneer de POP-trajectvolger al keuzes heeft gemaakt voor het POP startte of men nog niet aan keuzes toe is.

Over de duurzaamheid van het POP-document wordt gesteld dat de zelfanalyse in het POP-document het meer tijdloze aspect is dat later ook nog relevant kan zijn voor de

POP-trajectvolger. Het actieplan heeft een kortere houdbaarheidsdatum daar de situatie van mensen snel kan veranderen.

De documenten worden overgemaakt aan de POP-trajectvolger en een kopie wordt bijgehouden. Uit de analyse blijkt dat net als bij Step Up het POP-document en het actieplan, als men daar al over bezit, niet meer worden geraadpleegd na de begeleiding. De trajectvolgers met een actieplan wisten op het moment van de bevraging niet goed wat daar precies instaat. Dit betekent niet dat de POP-trajectvolger niet meer weet welke keuzes men gemaakt heeft of welke acties gepland werden, wel dat men niet meer gebruik maakt van het POP-document. De mate van detail van dit ‘mentale actieplan’ varieert.

“De VDAB-website gebruik ik vrij frequent. Zeker het gedeelte ‘mijn loopbaan’ om mensen duidelijk te maken dat het belangrijk is dat je een dossier zelf goed op punt stelt, dat je ook kunt aangeven welke jobvoorkeur je hebt, zodat je dan vacatures op maat kunt krijgen in uw mailbox bijvoorbeeld, dat je beroepsoriëntatie kunt doen op de VDAB-site, [...] Andere zaken ook, soms op de Vacature-website staan er ook nog wel een aantal nuttige tools. Gelijk de competentie-indicator. De MBTI-test, dat is de persoonlijkheidstest, die gebruiken we ook vaak, die kunt ge gewoon online doen op verschillende websites. Maar de meeste van onze tools zijn eigenlijk van eigen make-lij. Dat zijn die oefeningen waarover ik spreek. Dan zijn er nog wel een aantal ander beroepsoriëntatietesten.”
(Coach U.B.)

De vergelijking

In grote lijnen sluit de praktijk aan bij het uitvoeringsconcept wat de POP-documentatie betreft, maar volgt niet helemaal. Het POP-document bestaat uit verschillende documenten waaronder ook de tools en testresultaten ingevuld tijdens de begeleiding. De documentatie is vrij uitgebreid. Het document bevat een sterkte-zwakteanalyse, maar niet altijd een actieplan. Hierbij moet gemeld dat de POP-trajectvolger als ze al beschikken over een actieplan, ze niet weten wat er precies in geschreven staat. De oefeningen en tests die men gebruikt, worden geselecteerd op basis van de trajectvolger die men begeleid en dienen de trajectvolger aan het denken te zetten.

Tabel 3.15 Uitvoeringsconcept, POP-documentatie en U.B.-praktijk

POP-documentatie	
a) Persoonlijk ontwikkelingsplan Sterktes – Zwaktes (S/Z) - Actieplan Ontwikkelingspunten, Ontwikkelingsactiviteiten Hoe realiseren, waar, wie, timing, resultaat - Meer uitgebreid voor later gebruik b) Tool - Reflectie stimuleren - Verantwoordelijkheid bij individu - Aansluiten bij trajectvolger	+ (inclusief tools) +/- Geen zicht op inhoud neergeschreven ontwikkelingsplan. ‘Mentaal ontwikkelingsplan’ varieert naar gedetailleerdheid. + + Geen zicht op +
Verschillen	- Actieplan wordt niet altijd opgesteld

De plaats van ondersteuning in het proces

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept stelt dat een gesprekscyclus aangewezen is in een POP-traject, en dat die gesprekscyclus op zijn minst een deel van de analysefase beslaat.

De gesprekscyclus zou twee tot zes gesprekken bevatten die tweeënehalf tot acht uur duren. Hierin kan men differentiëren naar POP-trajectvolger. Een POP-traject dat een externe transitie kan inhouden, zoals hier het geval, zal langer duren dan een POP-traject dat geen externe transitie nastreeft.

De praktijk

De ondersteuning van het POP-traject bij U.B. via een gesprekscyclus vinden we zoals gezegd vooral terug in de analysefase en bij het opstellen van het actieplan. Bij de uitvoering van het actieplan is het aan de POP-trajectvolger. De eerste twee fases worden dus begeleid, de derde fase normaalgezien niet. We beschouwen die fase toch als een onderdeel van het POP-traject omdat drie van de vier POP-trajectvolgers tips gegeven werden om de uitvoering van het actieplan te bevorderen (bijvoorbeeld aangeven welke opleidingsopties er zijn).

Een gesprek duurt 45 minuten tot een anderhalf uur, waarbij we bij twee van de drie coaches meestal op een klein uurtje mogen rekenen. De coach en trajectvolger komen drie tot zes keer samen, waarbij we opnieuw zien dat bij twee van de drie coaches meestal drie tot vier keer wordt afgesproken. In totaal heeft men dus tussen de drie en negen uur gesprek. Een gesprekscyclus duurt meestal een aantal maanden, met variatie van één tot ongeveer zes maanden. Coaches gaan naast face-to-face begeleiding ook e-mail gebruiken, maar dit vooral voor het doorsturen van praktische informatie.

De begeleiding gebeurt altijd individueel.

De vergelijking

De reflectie en waar relevant het opstellen van het actieplan worden ondersteund door een coach in face-to-face gesprekken. Dit is in lijn met het uitvoeringsconcept, dat stelt dat zeker een deel van de analysefase best wordt begeleid. Qua aantal gespreksuren en het aantal gesprekken, valt dit mooi binnen de vooropgestelde vork van het concept.

Tabel 3.16 Uitvoeringsconcept, ondersteuning en U.B.-praktijk

Ondersteuning	
- In analysefase	+
- Gesprekscyclus	+
- 2-6 gesprekken	+
- 2.5 tot 8 uur	+
- Differentiatie naar doelgroep	Differentiatie naar trajectvolger
Verschillen	/

3.2.2.3 Competenties en kerntaken van de coach

Het uitvoeringsconcept

De begeleiding van de POP-trajecten gebeurt volgens het uitvoeringsconcept in een vertrouwelijke sfeer. De coaches dienen over een aantal competenties te beschikken. Zo zijn er het actief kunnen luisteren, gesprekstechnieken kunnen toepassen, een goede coachingstijl gebruiken zodat reflectie zonder te sturen op gang komt, boodschappen over ontwikkeling motiverend kunnen brengen, verwachtingen realistisch kunnen houden en zicht hebben op het aanbod competentieversterkende acties in Vlaanderen en daarbuiten. Verder dient een coach die trajecten begeleidt die een externe transitie kunnen inhouden ook zicht te hebben op de arbeidsmarkt, en kennis hebben van en kunnen werken aan generieke/sleutelcompetenties, zo stelt het uitvoeringsconcept.

De praktijk

De POPs worden bij U.B. begeleid door ofwel loopbaanbegeleiders of eerstelijnsconsulenten. De eerste groep betreft mensen die zeker thuis zijn in het begeleiden van mensen met loopbaanvragen. De tweede groep geeft vooral korter en meer praktisch advies. Geen van de coaches zijn volledig onbekend met het begeleiden, maar de eerstelijnscoaches waren iets minder thuis in het coachen over verschillende gesprekken heen. Daarentegen brengen zij natuurlijk hun ervaring in praktische vragen mee aan boord. Alle coaches zijn wel van bij de start betrokken. Er worden binnen U.B. verschillende opleidingen georganiseerd over coaching, waarbij ook de competenties voor het coachen van POPs worden verder ontwikkeld. Daarnaast zijn er ook regelmatig gesprekken tussen de coaches waar het POP-project de nodige aandacht krijgen.

Net zoals bij Step Up geldt hier dat het om coaches gaat die niet verbonden zijn aan de organisatie waar de POP-trajectvolger is of was tewerkgesteld. Men kan dus vrijuit spreken zonder vrees voor mogelijke negatieve gevolgen binnen de werksituatie.

Als we naar de rol van de coach in het POP-traject kijken, komen vooral vier zaken naar boven bij de bevraagden. Ten eerste moet een coach een luisterend oor zijn. Ten tweede dient de coach de reflectie op gang te brengen, door het stellen van vragen, oefeningen te bespreken, etc. Ten derde moet er ook advies worden gegeven, en dan meer specifiek opleidings- en arbeidsmarktadvies. Ten slotte is er het realistisch houden van de verwachtingen, wat wordt vermeld door de drie coaches. Soms gaat het over het realistisch houden van de verwachtingen ten aanzien van het traject, wat je met een POP kan bereiken. Een andere keer gaat het over het realistisch houden van de verwachtingen naar de eigen loopbaan toe. Daarnaast leggen de coaches ook hun eigen accenten in hun rol. Zo hebben sommige coaches het over de motiverende rol van de coach, in actie en in reflectie. Ook het aanreiken van concrete opleidingsopties en arbeidsmarktopties komt meer naar voor bij sommige coaches.

“Vooral die actie ondernemen. Daar heb ik nogal de nadruk op gelegd. [...] Vooral veel informatie geven.”
(Coach U.B.)

“Ik zoek ondertussen ook naar bijvoorbeeld vacatures of opleidingen dat ik ondertussen tegenkom en dan mail ik die en dan geven ze er ook commentaar op of ze laten mij weten hoe dat ze het stellen of met wat ze mee bezig zijn [...] Dus ja voor hem was het vooral hij kon niet met internet werken, dus ik moest ook alles opzoeken voor hem. Het was echt de praktische ondersteuning omdat hij laaggeletterd was en zelf die stappen niet kon zetten. [...] ik liet ze wel de vrije loop, ik bedoel, die dispatcher ook die kwam met de zotste ideeën af, je mag ze daar ook niet in

tegenhouden. En dat is het voordeel van dat je ze meerdere keren ziet dat je dan... Ze worden dan geconfronteerd met de praktische realisatie van hun droom en of dat nog wel mogelijk is.” (Coach U.B.)

“En ja de mensen laten ventileren is ook belangrijk hé. Het luisterend oor van de begeleider. [...] Ge stelt ook vragen om iets los te weken bij die mensen.” (Coach U.B.)

In dit alles staat de zelfsturing van de POP-trajectvolger centraal. De coaches behoeden er zich voor sturend over te komen en geven geregeld aan dat het vanuit de trajectvolger zelf moet komen. Indien de POP-trajectvolger dit vraagt, zullen sommige coaches iets meer sturend optreden.

“Mijn taak is vooral heel goed luisteren, denk ik, naar wat de mensen te zeggen hebben, ja. Ik vind die zelfsturing enorm belangrijk. Dus ik wil graag dat mensen zichzelf echt, ik vind die fase van de zelfdiagnose ontzettend belangrijk.” (Coach U.B.)

De vergelijking

Als we de rol van de coach vergelijken met de voorschriften in het uitvoeringsconcept zien we een grote overeenkomst. De coaches hebben allen ervaringen met het voeren van gesprekken, met dat verschil dat de loopbaanbegeleiders meer geoefend zijn in het coachen van mensen over langere tijd en ook meer thuis zijn in het introspectieve. Maar alle coaches zijn van bij de start betrokken, hebben opleidingen gevolgd in coaching of extra begeleiding gehad voor het POP-traject. Uit de interviews bleek zeker niet dat coaches onervaren waren. De coaches geven aan dat actief luisteren en het op gang brengen van de reflectie belangrijk is. De coaches behoeden zich voor te veel sturing en laten de trajectvolger het voortouw nemen. Wat het realistisch houden van de verwachtingen betreft, geven de coaches aan hiervoor oog te hebben. Het geven van opleidings- en arbeidsmarktadvies hoort volgens de coaches ook tot het takenpakket. Wat het motiveren betreft, dit werd door twee coaches in de verf gezet. Als laatste punt dient gemeld dat elke coach zijn eigen werkmethode heeft, en hier geen keurslijf wordt opgelegd inzake coachingstijl. Dit brengt mee dat we een aantal globale tendensen kunnen aanduiden maar iedere coach ook individuele accenten legt.

Tabel 3.17 Uitvoeringsconcept, coach en U.B.-praktijk

De coach	
- Vertrouwen en openheid	+
Skills en competenties	
- Actief luisteren	+
- Gesprekstechnieken, vraagverheldering	+
- Coachingstijl die reflectie start	+
- Coachingstijl die niet sturend is	+
- Ontwikkelingsboodschap motiverend brengen	+/-
- Motivatie hoog houden	+/-
- Verwachtingen realistisch houden	+
- Zicht op aanbod competentieversterkende acties	+
- Arbeidsmarktkennis	+
- Kennis en kunnen werken aan generieke/sleutelcompetenties	Geen zicht op
Verschillen	- Ruimte voor eigen accenten coach

3.2.2.4 Instapvoorwaarden en toeleiding van de doelgroep

Hier worden de doelgroep en de toeleiding besproken. Zoals gezegd, wordt in het uitvoeringsconcept toeleiding vermeld bij organisatie. Wij bespreken het hier omdat het een belangrijk deel van het opzetten van een POP is waar een aantal knelpunten aan verbonden zijn.

De instapvoorwaarden

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept heeft het wanneer het over de doelgroep gaat over alle burgers met een beroepsactieve leeftijd die in aanmerking komen voor de arbeidsmarkt. Hierbij worden vier instapvoorwaarden opgesomd. Ten eerste moeten coach en trajectvolger een gemeenschappelijke taal machtig zijn. Ten tweede mag er zich geen crisissituatie voordoen op een van de levensdomeinen van de POP-trajectvolger. Ten derde moet de trajectvolger beschikken over een minimaal reflectievermogen en ten vierde stelt het uitvoeringsconcept dat de persoon dient voldoende gemotiveerd te zijn om in het traject te stappen.

De praktijk

Het POP van U.B. was in de eerste plaats bedoeld voor mensen die werken in sectoren of bedrijven die het moeilijk hebben. Later werd de doelgroep uitgebreid omdat de toeleiding zeer moeizaam verliep. Ook werkzoekenden die eerder tewerkgesteld waren in sectoren of bedrijven met weinig toekomst kunnen intekenen op een POP. De vier POP-trajectvolgers die in deze studie zijn opgenomen, kwamen elk op eigen initiatief met een vraag bij het U.B. terecht en kregen dan, omdat hun profiel hierbij aansloot, een POP-traject aangeboden. De trajectvolgers noemen hun proces eerder loopbaanbegeleiding dan een POP-traject.

“Wij wouden vooral naar kwetsbare werknemers gaan. Als we naar het profiel kijken, voor ogen hadden we vooraf waarschijnlijk dat het vooral arbeiders gingen zijn, meer kortgeschoolde arbeiders uit sectoren zoals textiel, metaal, sectoren waar het wat minder goed gaat.” (Coördinator U.B.)

Er worden geen minimumvoorwaarden vermeld waaraan een persoon moet voldoen, wil die in een POP-traject stappen. Wel wordt het belang van motivatie onderstreept, zonder motivatie van de POP-trajectvolger heeft een POP geen zin. We kunnen dit als een impliciete voorwaarde beschouwen. In de praktijk is aan de meeste voorwaarden voldaan.

De vergelijking

Wat doelgroep betreft kunnen we wanneer we de vergelijking maken met het uitvoeringsconcept kort zijn. Enkel in minimumvoorwaarden zien we een verschil, waarbij bij U.B. geen gewag wordt gemaakt van voorwaarden om in een traject te stappen, behalve dan impliciet de motivatie van de deelnemer. We zien dat de meeste trajectvolgers voldoen aan de instapvoorwaarden vermeld in het uitvoeringsconcept.

Tabel 3.18 Uitvoeringsconcept, doelgroep en U.B.-praktijk

Doelgroep	
- Beroepsactieve leeftijd, in aanmerking voor arbeidsmarkt	+
Minimale instapvoorwaarden	
- Gemeenschappelijke taal	-
- Ontbreken van crisissituatie	-
- Minimale capaciteit om te reflecteren	-
- Motivatie	+/-
Verschillen	- Er worden geen instapvoorwaarden vermeld

De toeleiding

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept stelt dat voor het verzorgen van de toeleiding het aangewezen is om met partners samen te werken. Het overtuigen van intermediairen is hierbij belangrijk.

De praktijk

De toeleiding van POP-trajectvolgers werd in eerste instantie georganiseerd via een andere dienst verbonden aan de organisatie. U.B. wou via die dienst werken om aan de hand van collectieve bewustmaking toeleiding naar POPs op te zetten, omdat deze dienst dicht bij werknemers in kwetsbare positie staat. Dit was voor de dienst echter weinig evident aangezien die een dubbele boodschap aan de werknemers moesten verkopen. De originele taak van de dienst, namelijk streven naar het behoud van werk voor de betreffende werknemer, was immers weinig compatibel met het toeleiden van potentiële POP-trajectvolgers. Een tweede probleem hierbij was de timing van het project. Een samenwerking met een andere dienst opzetten en deze vlot doen werken vraagt tijd. Dit POP-project had een opgelegde timing die daar geen rekening mee hield.

Daarnaast wou men het POP voorbehouden voor specifieke vragen: men had voor ogen dat men het POP-traject zou inzetten bij vragen die niet adequaat beantwoord konden worden binnen de eerstelijnsbulp, maar die ook niet de intensiteit van een loopbaanbegeleiding vereisten. Soms bleken de vragen immers eerder geschikt voor loopbaanbegeleiding of eerstelijnsbulp.

“Ja, we hebben dat zelf heel sterk begrensd. Dat moet iets zijn tussen eerstelijnsbulp en loopbaanbegeleiding. We hebben in het begin heel erg ingezet op ‘het moet vanuit die bedrijven komen’.” (Coördinator U.B.)

Ten slotte bleek het gewoon zeer moeilijk om mensen te motiveren om deel te nemen aan een POP. Persoonlijk motiveren lukt hierbij nog het beste.

U.B. heeft een aantal acties ondernomen om de instroom te vergroten, maar dit tevergeefs. Zo heeft het U.B. de doelgroep vergroot. Naast werknemers in een kwetsbare positie konden ook werkzoekenden die eerder tewerkgesteld waren in sectoren in moeilijkheden een POP-traject opstarten. Daarnaast heeft U.B. ook een mailing georganiseerd naar mensen die economisch werkloos waren. Een tweede en derde waren gepland maar wegens de lage instroom vanuit de eerste mailing heeft men de andere niet meer verstuurd. Ook heeft men de collectieve toeleiding uitgebreid met individuele instroom. Dit betekent dat men niet enkel via de andere dienst bij bedrijven in moeilijkheden toeleiding organiseerde, maar ook mensen die bij U.B. terechtkwamen op eigen

houtje een POP konden volgen indien zij doelgroepsgewijs in aanmerking kwamen. De extra acties leverden echter niet het verwachte resultaat op.

“Dus in die zin hebben we wel onze toeleidingskanalen verbreed omdat, eigenlijk, bleek dat echt wel een moeilijke boodschap ook te zijn voor die [...diensten]. [...] dan is die mailing economisch werklozen er uitgekomen. Een aantal parameters in de database[...] zoeken van ja, zoveel dagen werkloosheid gehad in die periode, euh dat kan wel verontrustend zijn [...], we hebben daar een experiment gedaan om daar een brief naar te sturen en hun te wijzen op onze dienstverlening. Daar is ook niet zoveel uitgekomen.” (Coördinator U.B.)

De vergelijking

Zoals het uitvoeringsconcept veronderstelt, wordt bij U.B. met partners gewerkt. Ook werden daarbij intermediairen aangesproken om hen te overtuigen van de meerwaarde van POPs.

Tabel 3.19 Uitvoeringsconcept, toeleiding en U.B. praktijk

Toeleiding	
- Samenwerking partners	+
- Overtuigen intermediairen	+
Verschillen	/

3.2.2.5 De beschikbare middelen voor het organiseren van POPs

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept vermeldt, wat middelen betreft, de nood aan opstartmiddelen, methodieken, aanpak, instrumenten en opleidingen voor de coach. De opstartmiddelen moeten voorhanden zijn. De methodiek, aanpak en instrumenten eveneens en dit aangepast aan de doelgroep. Coaches moeten worden opgeleid indien nodig. Voor de verderzetting van het project moet de kost van personeel worden begroot en inkomsten worden voorzien.

De praktijk

De financiële middelen, een methodiek en tools en opgeleide coaches zijn drie elementen die aanwezig zijn bij de U.B.-POP. Het POP-project werd gesubsidieerd door het ESF. De methodiek en de instrumenten zijn gebaseerd op de aanwezige ervaring binnen U.B. in het loopbaangericht begeleiden. Coaches waren of ervaren in het geven van loopbaanbegeleiding of thuis in het geven van loopbaanadvies. Binnen U.B. wordt geïnvesteerd in het opleiden van de coaches, en er werd in het kader van het POP extra begeleid en afgestemd.

De vergelijking

Wanneer we dit naast het uitvoeringsconcept leggen zien we geen aan te stippen verschillen. Er is voorzien in middelen, zowel financieel als naar methodiek en instrumenten en men werkt met ervaren coaches.

Tabel 3.20 Uitvoeringsconcept, organisatie en U.B.-praktijk

Organisatie	
- Aanpak, methodiek, instrumenten	+
- Opleiding coaches	+
- Personeelskost	+
Verschillen	/

3.2.3 Het effectenmodel getoetst

In dit deel worden de effecten van de POP-trajecten onderzocht bij U.B. beschreven en verklaard, en dit aan de hand van het effectenmodel. We geven aan welke effecten we hebben waargenomen, met aandacht voor mogelijke bijkomende effecten, per POP-fase: de analysefase, het opmaken van het actieplan, het uitvoeren van het actieplan en de evaluatiefase. We gaan eveneens na of de veronderstelde relaties tussen effecten waarneembaar zijn. Daarnaast verklaren we de effecten vanuit het uitvoeringsconcept en de modererende variabelen (persoonsgebonden en situationele kenmerken van de trajectvolger).

3.2.3.1 De analysefase

Het effectenmodel veronderstelt dat POP-trajectvolgers inzichten verwerven in het POP-proces en meer bepaald in de analysefase. Op basis van die inzichten wordt vervolgens een keuze gemaakt. Wie kiest om in zijn situatie te blijven, zou door de bewuste keuze meer tevreden moeten zijn over zijn situatie. Wie kiest voor verandering, zou een bewuste keuze moeten maken om bepaalde ontwikkelingspunten aan te pakken. De persoon is ook gemotiveerd om de ontwikkelingspunten aan te pakken.

Figuur 3.6 Detail effectenmodel, analysefase



Effecten

- Gerealiseerde effecten

Wanneer we de effecten voor de analysefase bekijken valt op dat over de verschillende trajecten heen alle types van inzicht gerealiseerd worden. Er zijn wel verschillen tussen de trajecten. Drie van de vier trajectvolgers geven aan dat de reflectie leidde tot inzicht in de eigen interesses, de werkwaarden en competenties. Het bleek vooral een bevestiging te zijn van gekende inzichten. Voor één trajectvolger waren daar ook nieuwe inzichten aan gekoppeld. Verder vermeldt deze trajectvolger ook dat ze zicht kreeg op de jobmogelijkheden en daarmee ook op de haalbare situatie.

“Ja, ik heb het daar ook geleerd. Maar het waren, euhm, dat was niet nieuw voor mij.” (trajectvolger U.B., LR)

“Ah ja, tis waar, ik kan goed plannen, organiseren, coördineren. Ah ja, inderdaad, ik heb voldoening nodig. Da was zo misschien wel wat die mist die daar rond hing, die weg ging.[...] En dan kwam daar wel uit da idee van kijk, het plan om te coördineren, de verantwoordelijkheid die je zoekt, het zorgende. Dan ook de competenties, uit één van hun tests kwam vertegenwoordiger dus da zijn dan wel reflecties die wat van eigenlijk uit die test kwam da en uit de begeleiding bleek dat da wel zo, dat ik daar wel in zou aarden. En da maakt u dan wel zekerder om effectief voor die functie te solliciteren.[...] Ik weet, allez, en das dan ook weer die bevestiging, dat ik meer kan dan wat ik tot vandaag gesolliciteerd heb.” (Trajectvolger U.B., HR)

“En heb je meer inzichten gekregen in welke interesses je hebt of wat je belangrijk vindt op het werk? Bijvoorbeeld dat je een goede werk-vrije tijd-gezin balans hebt of ... heb je daar meer zicht op gekregen tijdens dit traject? Neen.” (Trajectvolger U.B., HR)

Drie trajectvolgers hebben ook een keuze gemaakt op basis van al dan niet in het POP verworven inzichten: iedereen kiest voor een nieuwe situatie. Voor een van de drie trajectvolgers lag deze keuze al vast vóór de start van het traject.

“Euhm, en dan het laatste gesprek was zo meer een vaststelling van oke ja die opleiding da wordt niets, wat wordt het dan wel. Ah oke, misschien in avond onderwijs iets bijdoen, euhm. En daarnaast ja, die allround organiserende, coördinerende functie maar dan niet meer in het sales gebeuren, allez dus niet in de orderverwerking, want sales op zich spreekt mij nog wel aan. [...] Ik ga werk zoeken als management assistant of een combinatie van sales en management system.” (Trajectvolger U.B., HR)

“Ja, had je ook vragen naar ‘wat wil ik eigenlijk?’ of wist je al heel duidelijk...? Ik wist al heel duidelijk wat ik wou. [...] Wat er verwacht werd van mij, dat ik wist wat ik wou, maar dat wist ik. Ik wist wat ik wou en welke richting dat ik wou uitgaan.” (Trajectvolger U.B., HR)

Twee POP-trajectvolgers kiezen er wel voor ontwikkelingspunten aan te pakken en waren hiervoor ook gemotiveerd.

“Het is niet dat je nu het gevoel hebt dat je beter weet naar welke job je wilt op zoek gaan of welke soort werk? Neen, ze kwamen ook niet uit hé.” (Trajectvolger U.B., LR)

- Niet-erealiseerde effecten

Zoals hierboven beschreven wordt, worden alle effecten wel waargenomen, maar niet bij elke trajectvolger. Zo is er een trajectvolger die geen keuze heeft gemaakt, is er een trajectvolger die geen inzicht heeft gekregen in de haalbare situatie, etc.

- Bijkomende effecten

In één traject wordt gesproken over psychologische effecten zoals het hebben van een positiever zelfbeeld, het rustiger zijn. In de andere trajecten wordt niet gesproken over psychologische effecten, alhoewel in één van de gevallen de coach wel van mening is dat de trajectvolger er zelfvertrouwen zal uithalen.

“Mijn inspiratie uit de begeleiding die kwam vooral, euhm, allez, was vooral kijk, ge kunt wel. Zo een beetje da positiever zelfbeeld.” (Trajectvolger U.B., HR)

Tabel 3.21 Effecten analysefase bij U.B.

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Inzichten in competenties, interesses, werkwaarden	+	+	-	+
Inzichten in jobmogelijkheden, haalbare situatie	-	-	-	+
Keuze voor gewenste situatie/tevreden over huidige situatie	-	+/-	~+/-	+/-
Keuze om ontwikkelingspunten aan te pakken	+	-	~+	-
Gemotiveerd om de ontwikkelingspunten aan te pakken	+		~+	
Psychologische steun	-	-	-	+

- *Relaties tussen de effecten*

De veronderstelling is dat het ene effect tot het andere leidt. Een opvallende vaststelling in deze case is dat sommige effecten gerealiseerd worden, zonder dat het voorafgaande effect gerealiseerd werd. Zo kan het gebeuren dat een keuze gemaakt wordt, zonder dat men eigenlijk weet of de keuze wel haalbaar is (het effectenmodel veronderstelt dat elke keuze samenhangt met inzicht in de haalbaarheid ervan), en zo kan het ook gebeuren dat men beslist om ontwikkelingspunten aan te pakken zonder dat men eigenlijk een keuze voor een bepaalde situatie gemaakt heeft. Tegelijk was er ook een geval waarbij de keuze voor het ontwikkelingspunt niet gebeurde op basis van het samenleggen van de verschillende inzichten, maar enkel op basis van het inzicht in competenties.

Maar doorgaans worden de relaties tussen de effecten die zich gemanifesteerd hebben wel bevestigd. Daarentegen zien we wel dat één persoon inzicht krijgt in interesses, werkwaarden en competenties, maar niet in de mogelijkheden op de arbeidsmarkt en haalbaarheid. Er wordt dan wel gekozen voor de gewenste situatie, dit op basis van inzichten in werkwaarden, interesses en competenties zonder daar bij de haalbaarheid en mogelijkheden te kennen.

Verklaring

POP-uitvoering

Voor het verklaren van de hierboven beschreven effecten kunnen we twee elementen verbonden aan het POP-traject aanduiden die een prominente rol hebben gespeeld: de rol van de coach op het vlak van de gestructureerde reflectie.

De gestructureerde reflectie, waarbij op een geordende manier samen met de coach alles op een rijtje wordt gezet, heeft drie POP-trajectvolgers de inzichten gebracht.

“Ik zag eigenlijk het bos door de bomen niet meer. En eigenlijk heeft [...de coach] dan effekes geholpen van kijk ja, met alles hier op een rijtje te zetten.” (Trajectvolger U.B., HR)

“Ja het is eigenlijk wel zo dat ik ongeveer weet wat ik kan, wat ik niet kan en waar ik beter in ben en niet. Maar ik vond wel goed dat dat nog eens opgelijst is geweest. Nog eens terug bij stilgestaan en denken wat wil je doen en ook in welke omgeving wil je werken.” (Trajectvolger U.B., HR)

Dat slechts één POP-trajectvolger ook inzicht kreeg in de jobmogelijkheden en haalbare situatie, heeft te maken met de coach zijn rol. Deze POP-trajectvolger werd gecoacht door iemand die vanuit de reflectie ook op het meer praktische niveau advies gaf, naar concrete jobs en opleidingsmogelijkheden.

“En eigenlijk door [... de coach] ben ik daar dan verder in gaan zoeken, alleṡ door [... de coach], door de loopbaanbegeleiding maar vooral ook door [... de coach]. Euhm, en da bleek dan uiteindelijk niet mijn ding te zijn, dat ik door een verkeerde motivatie voor die optie koos om dan niet meer te moeten solliciteren, om niet meer een cv van acht jobervaringen te moeten gaan verklaren.” (Trajectvolger U.B., HR)

“Niet concreet naar acties, maar ook niet van concreet iets... [...] Dus eigenlijk, maar dat was ook niet echt de opzet eigenlijk, van naar concrete jobs te gaan. Alleṡ concrete job invullingen is eigenlijk niet.” (Trajectvolger U.B., HR)

Een andere POP-trajectvolger kreeg ook concreet advies, maar kon hiermee niet aan de slag omdat het advies volgens de trajectvolger niet voldoende aansloot bij zijn vragen.

“[Heb je] meer zicht gekregen in welke mogelijkheden dat je nu hebt, in welke jobmogelijkheden, opleidingsmogelijkheden, heb je daar een beter zicht op gekregen in het traject? Of welke vereisten moet je hebben om bepaalde jobs te kunnen uitvoeren? Welke bijscholingen dat je moet doen? Neen, eigenlijk niet. Al heeft ze mij daar wel over gesproken, maar ik wist het. Ik wist welke dingen ik moest afleggen, dus... Ik ga nog even een beetje terug, zodat ik het goed begrijp, je wist al ongeveer welke traject je moest afleggen, welke opleiding je moest behalen, wat zou je dan eigenlijk van [... de coach] te weten komen? Van [... de coach] zou ik eigenlijk te weten komen waar de scholen waren waar ik kon beginnen, wanneer ze starten, welke proeven ik moest afleggen, wat de betaalmogelijkheden waren voor mij, dat zou ik een beetje weten en dat ben ik allemaal bij de VDAB of de RVA te weten gekomen.” (Trajectvolger U.B., HR)

De psychologische effecten kunnen we evenzeer aan de rol van de coach toeschrijven. De coach gaat stil staan bij de capaciteiten van de persoon en aantonen dat competenties aanwezig zijn door middel van reflectie. Waarom dit in de andere trajecten minder naar voor kwam is moeilijk aan te geven. Eén keer vermelden noch de coach, noch de trajectvolger het psychologische en kunnen we veronderstellen dat er geen aandacht aan is geschonken.

“Ja bij meerdere ook een beetje persoonlijke, ook die zelfzekerheid, die ondersteuning die ze soms zijn kwijtgeraakt of misschien niet hebben. Die assertiviteit.” (Coach U.B., HR)

Persoonsgebonden en situationele kenmerken

Er is mogelijk een modererend effect van een persoonsgebonden kenmerk, namelijk het reflectievermogen. Eén trajectvolger geeft aan geen duidelijke keuze te hebben gemaakt op het einde van het POP-traject, de twee andere wel. Het gaat hier om de trajectvolger met een laag reflectievermogen resp. de trajectvolgers met een hoog reflectievermogen. Er is echter geen ander traject beschikbaar waar de trajectvolger eveneens een laag reflectievermogen heeft, om deze uitspraak verder te onderbouwen.

We kunnen voor de analysefase één situationeel element aanduiden dat een duidelijke invloed heeft gehad op het genereren van effecten. We zien dat wie een vraag heeft die geen reflectie behoeft, daar ook weinig uit haalt. Een POP-traject waarbij de trajectvolger vooral op zoek is naar praktische informatie inzake rechten en plichten, opleidingsinformatie, maar de loopbaankeuze al heeft gemaakt kan weinig effecten genereren.

Concluderend

We kunnen concluderen dat het POP erin slaagt om de nodige inzichten te bevestigen of generen die vervolgens tot keuzes leiden in twee van de drie POP-trajecten. Dit is de verdienste van het POP-proces, meer specifiek de gestructureerde reflectie die door de coach wordt begeleid. De stap naar het maken van een keuze gebeurt echter niet automatisch. Uit de interviews kunnen we moeilijk afleiden waarom die in een bepaald traject niet is gemaakt, mogelijks kan hier een link worden gelegd met het lage reflectievermogen van de trajectvolger. De mate waarin de coach ook van het theoretische niveau naar het praktische gaat, met andere woorden de rol van de coach, bepaalt in welke mate iemand ook een meer concreet idee heeft van de jobmogelijkheden, de haalbare situatie en de na te streven situatie. Soms wordt ook het effect psychologische steun waargenomen, dat eveneens te linken is aan de rol van de coach. Verder zien we dat een POP minder effecten genereert bij mensen die vooral op zoek zijn naar praktische informatie en de loopbaankeuzes al hebben gemaakt.

3.2.3.2 Het opstellen van een actieplan

Het effect gekoppeld aan het uitvoeren van het actieplan is dat POP-trajectvolgers leren hun reflectie omzetten in acties. Dit veronderstelt natuurlijk dat het actieplan inderdaad opgesteld is.

Figuur 3.7 Detail effectenmodel, opstellen actieplan



Effecten

- *Gerealiseerd effect*

Zoals gezegd weten de trajectvolgers niet wat er precies in het geschreven actieplan staat, als er al één is opgesteld en doorgegeven aan de trajectvolger. Hier geldt, net als bij Step Up, dat we de acties die iemand plant op basis van de gemaakte keuzes tijdens de reflectie als actieplan beschouwen. Een dergelijk actieplan vinden we bij drie trajectvolgers. Twee trajectvolgers beslissen gericht te gaan solliciteren, één trajectvolger beslist een opleiding te volgen.

- *Niet-gerealiseerd effect*

Bij drie van de vier trajectvolgers is het actieplan gebaseerd op de voorgaande reflectie, maar bij één trajectvolger was dit niet de reflectie die gebeurde tijdens de analysefase van het POP, maar wel eigen reflectie. Bij één trajectvolger kunnen we die link niet leggen. We kunnen echter niet zeggen dat bij de drie trajectvolgers die een actieplan op basis van hun reflectie hebben opgesteld, ook leer-effecten worden gegenereerd. Het zou kunnen dat er zich een learning-by-doing-effect voordoet, maar omdat de acties waar het om gaat op evidente wijze voortvloeien uit de keuze, kunnen we niet hard maken dat het effect dat men de resultaten van de reflectie leert omzetten in actie zich effectief manifesteert.

- *Bijkomende effecten*

Er worden geen bijkomende effecten waargenomen.

Tabel 3.22 Effecten opmaken actieplan bij U.B.

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Leren reflectie omzetten in actie	-	~+	~+	~+

- *Relaties tussen de effecten*

De relatie tussen het maken van keuzes en het opstellen van een op reflectie gebaseerd actieplan wordt bevestigd. We zien dat het noodzakelijk is definitieve keuzes te hebben gemaakt in de analysefase, tenzij de keuze al voor de start van het POP-proces vast ligt. Eenmaal dit is gebeurd, is de stap naar het opstellen van het actieplan vaak een evidentie. Twee POP-trajectvolgers wensen werk te vinden dat aansluit bij hun werkwaarden, interesses en competenties, zonder daarvoor in eerste instantie ontwikkelingspunten aan te pakken. Beide personen beslissen dat ze gericht zullen solliciteren opdat ze zo een job zullen vinden.

De relatie tussen het opstellen van het actieplan en het leren omzetten van de reflectie in actie kon niet worden bevestigd, aangezien het laatste niet werd waargenomen.

Verklaring

POP-uitvoering

Hoe concreter de keuzes zijn (bepaald door de rol van de coach), hoe meer afgelijnd het actieplan kan worden. Maar ook hier ligt de oorzaak in analysefase en de keuzes die daar zijn gemaakt. Vaak zijn de acties vrij evident eens de keuzes zijn gemaakt. In dit kader moeten we ook melden dat de geplande actie gericht solliciteren weinig verassend is wanneer iemand werkloos is. Het POP gaat vooral het 'gerichte' van het gericht solliciteren invullen.

Dat we geen leereffecten vaststellen, is mogelijk toe te schrijven aan de uitvoeringspraktijk. We hebben geen aanwijzingen dat er inspanningen geleverd werden om de trajectvolger te leren hoe je van reflectie tot actie komt. De toepassing (die wel terug te vinden is in de praktijk) betreft eerder vanzelfsprekende acties (bv. als je geen werk hebt, ga je solliciteren).

Persoonsgebonden en situationele elementen

We kunnen geen uitspraken doen over de modererende invloed van persoonsgebonden kenmerken op de relatie tussen het beslissen van welke punten aan te pakken en het opstellen van het actieplan, noch op de relatie tussen het opstellen van het actieplan en het geleerd hebben om zijn reflectie in actie om te zetten.

Wat de situationele elementen betreft blijkt dat de rol van het POP in geplande acties niet precies kan worden aangetoond voor wat het gericht solliciteren betreft, daar personen die werkloos zijn meestal plannen te solliciteren.

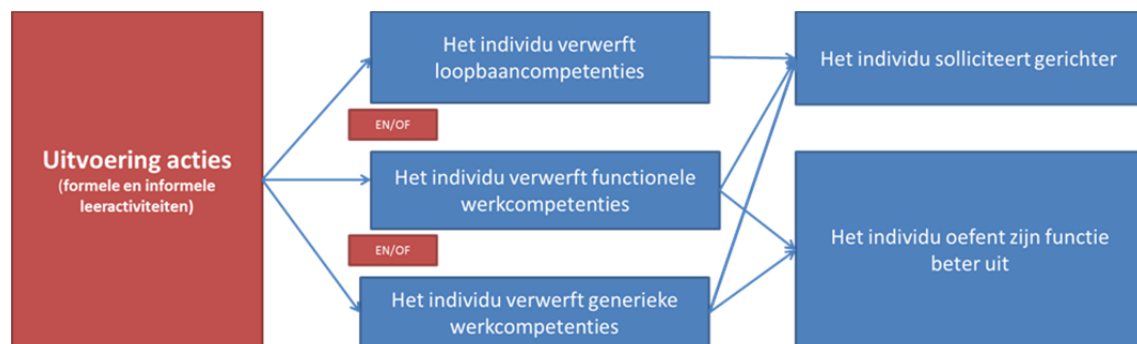
Concluderend

We kunnen concluderen dat voor het opstellen van een actieplan gebaseerd op de reflectie, een reflectie moet zijn gebeurd die tot keuzes heeft geleid, al dan niet in de POP-begeleiding. Het is echter moeilijk te bepalen in welke mate de actie gericht solliciteren een gevolg is van de gemaakte keuzes in de analysefase, aangezien het hier trajectvolger betreft die werkloos zijn. Hoe concreter de keuzes, hoe concreter het actieplan. De analysefase is dus cruciaal. Of hier leereffecten spelen is moeilijk te achterhalen.

3.2.3.3 Het uitvoeren van het actieplan

Het uitvoeren van het actieplan kan volgens het effectenmodel drie effecten hebben. Men kan loopbaancompetenties, specifieke werkcompetenties en generieke werkcompetenties verwerven. Het eerste en het tweede leidt tot het gericht solliciteren. Het tweede en derde effect leiden ertoe dat men zijn functie beter uitvoert.

Figuur 3.8 Detail effectenmodel, uitvoering acties



Effecten

- Gerealiseerde effecten

Eén trajectvolger volgt een opleiding die de generieke werkcompetenties bijschaaft. Twee trajectvolgers verwerven loopbaancompetenties en gaan gericht solliciteren. Eén trajectvolger wacht op de start van een opleiding om de uitvoering te beginnen.

“Euhm, het maakte mij gewoon wel weer kritischer. Waar ik anders iets had van foert, ik moet gewoon werk hebben, euhm, het mag zijn wat dat het wilt, had ik nu zoiets van oké, doordat je bevestigd werd van een goede job vinden vraagt tijd en da zijn capaciteiten waar da je mee aan de slag komt. En als ge daar op let gaat ge veel vol-doening hebben en dan gaat ge het langer volhouden. Euhm, dat die bewustwording, of hoe moet ik het noemen, die was er weer meer, waardoor je wel kritischer wordt op jobs.” (Trajectvolger U.B., HR)

“Ik solliciteer op alles waarvoor ik in aanmerking kom, maar voor jobs waarbij ik denk die me beter liggen daar steek ik meer energie in. En zie ik dat ik de volledige website heb doorgenomen en dat ik weet.” (Trajectvolger U.B., HR)

- Niet-gerealiseerde effecten

We kunnen niet stellen dat men zijn job beter zal uitoefenen. Dat effect kan niet waargenomen worden omdat de twee personen die solliciteren om een nieuwe job te verwerven op het moment van de bevraging nog geen andere job gevonden hebben.

- *Bijkomende effecten*

Er worden geen bijkomende effecten waargenomen.

Tabel 3.23 Effecten uitvoeren actieplan bij U.B.

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Verwerven loopbaancompetenties	-	+	Nog niet gestart met de uitvoering	+
Gericht solliciteren	-	~+	Nog niet gestart met de uitvoering	~+
Verwerven functionele werkcompetenties	-	-	Nog niet gestart met de uitvoering	-
Verwerven generieke werkcompetenties	+	-	Nog niet gestart met de uitvoering	-
Beter uitoefenen functie	-	-	Nog niet gestart met de uitvoering	-

- *Relaties tussen de effecten*

De effecten van het verwerven van competenties vloeien voort uit het uitvoeren van het actieplan. De afhankelijkheid tussen de effecten wordt hiermee bevestigd. De relatie tussen het verwerven van (generieke en functionele) competenties en het beter uitoefenen van een functie kon niet worden bevestigd, omdat geen van de trajectvolgers op het moment van de bevraging al overgestapt was naar een nieuwe functie.

Verklaring

POP-uitvoering

Het POP-proces, en specifiek de analysefase en het volgen van een opleiding zijn hier cruciaal. We beschouwen het volgen van een opleiding hier als deel van het POP-traject. De POP-trajectvolger die generieke werkcompetenties bijschaaft, doet dit door het volgen van een opleiding die was vastgelegd in het actieplan. Deze opleiding is bedoeld om de competenties aan te scherpen, maar de POP-trajectvolger kon niet aangeven waar hij precies naartoe wou met de aangescherpte competenties. Of nog, het is niet duidelijk voor welke beoogde job de persoon als aantrekkelijker zou worden bevonden. Hij gaf aan dat de opleiding alleszins *'geen kwaad zou kunnen'*. (Trajectvolger U.B., LR) De POP-trajectvolger kon ook niet aangeven bewuste keuzes te hebben gemaakt in de analysefase.

"Ben je die lessen gaan volgen vanuit die begeleiding? Ik dacht ik moet hier iets doen, misschien wie weet wordt er, ja, het zal toch geen kwaad kunnen he. Ik was al lang plan maar ze hadden mij gezegd doet da, misschien ga je een betere job." (Trajectvolger U.B., LR)

Voor het verklaren van het effect gericht solliciteren, moeten we in tegenstelling tot wat het effectenmodel suggereert ook teruggaan tot naar de analysefase van het POP-proces. Het is opnieuw daar dat de bouwstenen worden gelegd voor het bereiken van deze effecten. Deze bouwstenen zijn de zelfexploratie, arbeidsmarktexploratie en loopbaansturing. Het zijn deze elementen die de basis vormen voor het gericht werk zoeken. De leereffecten spelen zich dus ook af in de analysefase. De actie die daaruit volgt, het gericht werk zoeken gebeurt dan in de uitvoeringsfase. Je zou kunnen

stellen dat men hier in de praktijk omzet wat men in de analysefase heeft geleerd. Bij het ondernemen van deze acties worden ook loopbaancompetenties aangescherpt, we hebben het dan over loopbaansturing. Maar meteen geldt dat het gericht solliciteren moeilijk kan worden toegeschreven aan het POP-traject op zich. Het POP-traject, en dan de analysefase, heeft een invloed op wat het ‘gerichte’ in gericht solliciteren betekend.

Persoonsgebonden kenmerken en situationele elementen

We zien in deze case geen persoonsgebonden kenmerken die een invloed hebben op effecten verbonden aan de uitvoering van het actieplan.

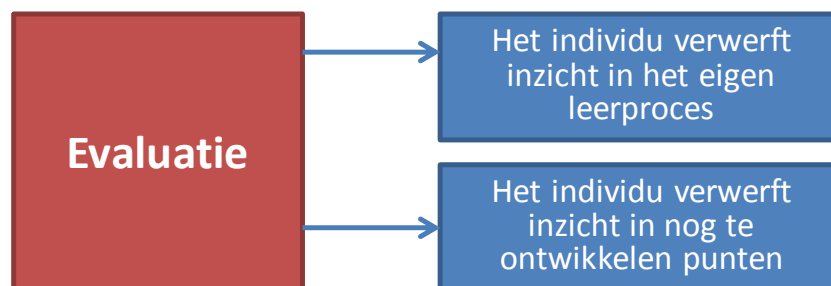
Concluderend

We kunnen besluiten dat een aantal effecten verbonden aan het uitvoeren van het actieplan zich ook in de praktijk voordoen. De analysefase van het POP-proces en het volgen van een opleiding genereren leereffecten in generieke werkcompetenties en loopbaancompetenties. Deze laatste uiten zich in het gericht werk zoeken bij het uitvoeren van het actieplan, waarbij het POP-traject het ‘gerichte’ aan dit solliciteren beïnvloed. Tijdens het uitvoeren van de activiteiten verwerft de trajectvolger ook loopbaancompetenties, we hebben het dan vooral over loopbaansturing. Waartoe de generieke leereffecten moeten leiden is minder duidelijk. We veronderstellen hier dat een niet-afgeronde analysefase tot gevolg heeft dat ondernomen acties niet verbonden zijn aan een specifiek doel in de loopbaan.

3.2.3.4 De evaluatiefase

De evaluatiefase veronderstelt dat de POP-trajectvolger inzichten krijgt in het leerproces en de nog te ontwikkelen punten.

Figuur 3.9 Detail effectenmodel, evaluatie



Effecten

Bij gebrek aan een evaluatiefase kan geen melding gemaakt worden van effecten die in deze fase zijn gegenereerd.

Tabel 3.24 Effecten evaluatie bij U.B.

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Inzicht in eigen leerproces	-	-	-	-
Inzicht in nog te ontwikkelen punten	-	-	-	-

Verklaring

Het POP-proces bij U.B. bevat geen evaluatiefase zoals bedoeld in het uitvoeringsconcept. Het ontbreken van effecten dient dus te worden verklaard vanuit het ontbreken van de actie. Het is met andere woorden enkel de uitvoeringspraktijk die hierin bepalend is.

3.2.4 Conclusies

3.2.4.1 Conclusies omtrent het uitvoeringsconcept

Afwijkingen van het concept

Ook in deze case zien we een aantal afwijkingen ten opzichte van het uitvoeringsconcept. We bekijken eerst de afwijkingen die gerelateerd zijn aan de uitvoeringsprincipes, en vervolgens die die gerelateerd zijn aan de modaliteiten.

Een eerste afwijking van de principes in het uitvoeringsconcept betreft de filosofie en doelstellingen: het ontwikkelen en leren, wat zeer centraal staat in het uitvoeringsconcept, wordt ondergeschikt gemaakt aan het oplossen van het concrete probleem waar de trajectvolger mee geconfronteerd wordt. Het blijkt in de praktijk bovendien moeilijk om dienstverlening waarin het POP-proces toegepast wordt duidelijk te definiëren en te onderscheiden van andere vormen van dienstverlening, al heeft men wel de bedoeling om dat te doen.

Een tweede afwijking betreft de fases: het meest wordt geïnvesteerd in de analysefase (de POP-trajecten zijn vooral gericht op reflectie), het belang van de volgende fases is minder groot (een actieplan is al niet per definitie een output van het POP-proces) en de evaluatiefase is onbestaand.

De afwijkingen ten opzichte van de modaliteiten vooropgesteld in het uitvoeringsconcept betreft in elk geval de neerslag van het POP-proces in het POP-document. Het POP-document is vooral gericht op reflectie, actieplan is niet per definitie een output terwijl het dat wel zou moeten zijn volgens het uitvoeringsconcept. De instapvoorwaarden blijken over het algemeen werkbaar te zijn. Er zijn geen signalen dat de drempel in de praktijk hoger is, en ook niet dat de voorwaarden zoals geformuleerd in het concept toch nog mensen zouden uitsluiten en dus te hoog zouden zijn. De afwijking die we in de eerste case waargenomen hebben wat de sturing betreft, nemen we hier niet waar. In deze case kiest men voor een niet-sturende benadering zoals vooropgesteld in het uitvoeringsconcept. Voor de overige modaliteiten zien we geen afwijkingen van het uitvoeringsconcept.

Knelpunten in de uitvoering en toegepaste oplossingen hiervoor

Net zoals in de vorige case ervaart men zelf geen knelpunten, behalve als het op de toeleiding van mensen naar deze vorm van dienstverlening aankomt.

De toeleiding verliep problematisch. Het bleek moeilijk om mensen te motiveren. Er zijn verschillende acties ondernomen om de toeleiding te bevorderen maar deze leverden weinig resultaat. We leren dat samenwerking met partners goed dient te worden voorbereid, en het aandeel van elke partners dient in kaart te worden gebracht opdat knelpunten worden onderkend. Daarnaast is het ook nodig dat POPs bij het doelpubliek bekend wordt gemaakt en daarbij per doelgroep duidelijk wordt gemaakt wat de voordelen zijn. Daarnaast was de situering van het instrument tussen andere dienstverleningen niet evident in deze organisatie.

Ook in deze case werd hier en daar afgeweken van het uitvoeringsconcept op een manier die niet door de case zelf als knelpunt ervaren wordt of het gevolg is van een knelpunt (o.a. omdat ze aansloten bij de filosofie en doelstellingen van organisatie en de trajectvolger), maar waarbij de afwijkingen vanuit het beleidsperspectief wel als knelpunten kunnen worden aangeduid omdat bepaalde effecten daardoor niet worden behaald. Voor de case werden deze afwijkingen niet als knelpunten ervaren.

3.2.4.2 Conclusies omtrent effecten en de relaties tussen effecten

Realisatie van de effecten

Wat de effecten betreft, kunnen we concluderen dat voor de drie fases die aanwezig zijn in de uitvoeringspraktijk van deze case niet alle vooropgestelde effecten waargenomen worden. De effecten die wel waargenomen worden dienen voor een deel gerelativeerd te worden. We geven weer hoe het zit met de vooropgestelde effecten, de bijkomende effecten en de relaties tussen de effecten.

- *Vooropgestelde effecten*

In de eerste fase zien we dat in de gerealiseerde effecten het inzicht in interesses, competenties en werkwaarden zwaar doorweegt. De andere effecten komen ook voor maar in mindere mate en de realisatie ervan dient gerelativeerd te worden: de koppeling met de arbeidsmarkt gebeurt niet altijd, ook hier zien we een beperkte variatie in wat men haalbare situaties en keuzes vindt. De uiteindelijk gemaakte keuzes liggen erg voor de hand: wie werkloos is, wil werk vinden. We zien wel dat naast de twee keuze-opties in het effectenmodel (meer tevreden zijn over de huidige situatie, aanpakken van ontwikkelingspunten) er in de praktijk ook nog een derde is: kiezen voor een nieuwe situatie zonder ontwikkelingspunten aan te pakken.

In de tweede fase, de fase van het opstellen van een actieplan, zien we - eveneens zoals bij case één - dat de reflectie wel in acties wordt omgezet, maar er zijn niet direct aanwijzingen dat mensen ook echt geleerd hebben een actieplan op te stellen gebaseerd op een reflectie. De acties sluiten nauw aan bij de keuzes en liggen doorgaans erg voor de hand.

In de uitvoeringsfase wordt het effect gericht solliciteren en het verwerven van loopbaancompetenties gerealiseerd. Ook het verwerven van generieke werkcompetenties is een gerealiseerd effect. Deze effecten komen wel niet bij alle trajecten samen voor.

De fase van evaluatie (de laatste fase in het proces) ontbreekt. De beoogde effecten worden niet waargenomen.

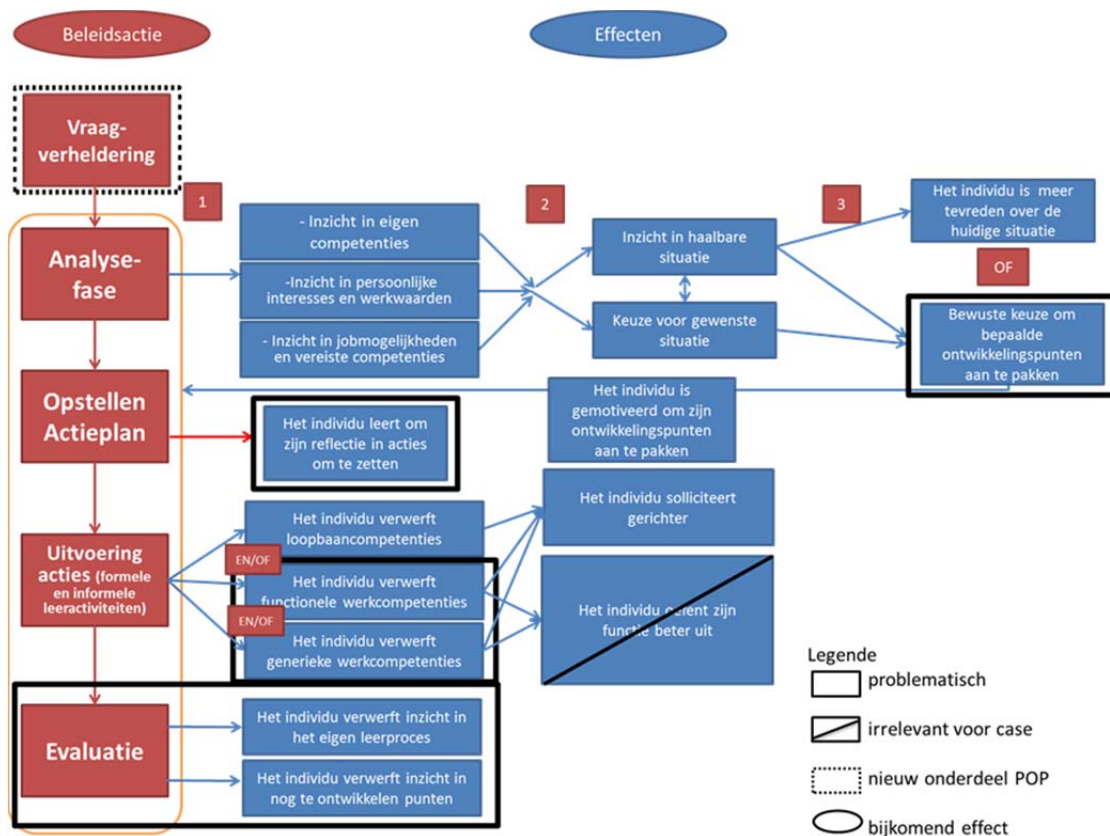
- *Bijkomende effecten (bedoelde en onbedoelde)*

In deze case werden bijkomende effecten slechts in beperkte mate waargenomen. Het gaat hier om effecten die niet direct centraal staan in de filosofie en doelstellingen van het POP-proces van deze case, maar zich wel voordoen en niet onwenselijk zijn, namelijk in de analysefase vinden we het effect zich psychologisch gesteund voelen en meer zelfvertrouwen hebben.

- *Relaties tussen de effecten*

Voor zover de effecten bereikt worden, wordt de causale ordening van de effecten bevestigd. Ook bij deze case zien we dat de mate waarin een effect bereikt wordt, wordt bepaald door het effect dat eerder bereikt werd, hetzij in dezelfde fase, hetzij in een voorafgaande fase. Een effect dat niet bereikt wordt in de fase die ervoor bedoeld is (of buiten het POP-traject om), wordt ook niet op een ander moment bereikt. Soms zijn er ook effecten zonder dat de voorafgaande effecten ten volle gerealiseerd zijn: er wordt bijvoorbeeld een keuze gemaakt voor een bepaalde situatie of voor ontwikkelingspunten zonder een goed zicht te hebben op de arbeidsmarktoptie, of zonder dat er een grondige analyse is gebeurd.

Figuur 3.10 Het effectenmodel toegepast op de U.B.-case



Verklaring voor het al dan niet bereiken van de effecten

Verklaringen voor het al dan niet bereiken van de effecten worden gezocht in de praktijk van de uitvoering van het POP-proces en in de specifieke kenmerken van de trajectvolger en zijn situatie.

We zien de volgende samenhang met de uitvoeringspraktijk:

- we zien net als bij de eerste case dat de filosofie en doelstellingen leiden tot accentverschillen;
- waar arbeidsmarktexploratie minder aan bod komt heeft men hier ook minder zicht op;
- een minder goed begrip van het verschil tussen het POP en andere instrumenten leidt tot accentverschillen in de begeleiding naargelang de achtergrond van de coach;
- effecten worden bereikt door gestructureerde reflectie, met aangepaste tools en begeleiding van coach.

Wat de persoonlijke kenmerken van de trajectvolger en zijn situatie betreft, zien we het volgende:

- wat persoonlijke kenmerken betreft zien we weinig verbanden. Wel zien we dat een traject met een persoon met een laag reflectievermogen de verbanden tussen reflectie, keuzes en acties niet duidelijk zijn voor de trajectvolger;
- daarnaast heeft de situatie van de trajectvolger ook een invloed op de inhoud van het traject. Wie werkloos is, gaat gericht solliciteren;
- een derde situationeel kenmerk betreft de vraag waarmee de trajectvolger komt aankloppen bij de begeleiding. Uit de analyse blijkt dat wanneer keuzes al zijn gemaakt, een POP-traject minder effecten kan genereren.

Meerwaarde van het POP-proces

Het is niet duidelijk in welke vorm van dienstverlening het POP-proces te situeren valt en wat de meerwaarde is ten opzichte van andere vormen van dienstverlening. Aan de ene kant geeft de sterke nadruk op analyse en reflectie aanleiding om het POP-proces te situeren in loopbaandienstverlening, aan de andere kant zijn de acties die uiteindelijk ondernomen worden geen acties die men niet kon bereiken via andere, meer laagdrempelige vormen van loopbaandienstverlening of op eigen initiatief, zonder intensieve begeleiding. (Ook zonder begeleiding zou men tot de actie komen van het solliciteren (gesteld dat men effectief wil werken).)

Het POP lijkt hierbij vooral een rol te spelen in de precieze invulling acties, maar ook die rol is eigenlijk beperkt.

3.2.4.3 Eerste suggesties voor aanpassing uitvoeringsconcept en effectenmodel

Mogelijke aanpassingen aan het uitvoeringsconcept

De bevindingen met betrekking tot deze case geven mogelijk aanleiding tot aanpassingen aan het uitvoeringsconcept, en dit zowel met betrekking tot de principes als met betrekking tot de modaliteiten.

- *Suggesties met betrekking tot de uitvoeringsprincipes*

1. Wat de principes betreft, zal een aanpassing van het uitvoeringsconcept in de richting gaan van een verdere explicitering van filosofie en doelen. Indien het een beleidskeuze blijft om het leren en ontwikkelen centraal te stellen, moet het belang hiervan nog meer benadrukt worden. Daarnaast moet ook benadrukt worden dat het POP-concept een integraal concept is: alle fasen zijn van belang om het einddoel (het individu meer zelfsturend maken in zijn loopbaan) te bereiken.
2. Ook geeft deze case net zoals de vorige aanleiding om in het uitvoeringsconcept een stuk op te nemen over het belang van een duidelijke positionering van de dienstverlening waarin het POP-proces wordt gebruikt ten opzichte van andere vormen van dienstverlening.

3. Voorts is het interessant om in de analysefase het aspect ‘vraagverheldering’ op te nemen in de begeleiding. Op die manier wordt zowel voor de coach als de trajectvolger duidelijk of het POP het gepaste instrument is en kan het POP ook beter afgestemd worden op de vraag van de trajectvolger.

- Suggesties met betrekking tot de uitvoeringsmodaliteiten

1. Met betrekking tot de modaliteiten, vinden we in deze case bevestiging dat er behoefte is aan de verdere uitwerking van het onderdeel met betrekking tot de toeleiding van de doelgroep.
2. Daarnaast is het ook duidelijk dat een heldere communicatie over het POP-proces ten aanzien van de trajectvolger noodzakelijk is, dit opdat de trajectvolger een duidelijk beeld heeft van wat te verwachten van een POP en wat niet. Zo kan naast de begeleider ook de trajectvolger inschatten of een POP-traject het gewenste instrument is.
3. Ook hier hebben we geen aanwijzingen dat de documentatie van het POP-proces voldoende is om een verhoogde zelfsturing teweeg te brengen bij de POP-trajectvolgers. Eventueel kan dit worden bereikt door de POP-trajectvolger meer eigenaarschap over de POP-documenten te geven. Deze documenten dienen bijgevolg ook overzichtelijk en beknopt te zijn, en niet alleen de neerslag van het proces maar ook de verschillende stappen dienen aangegeven in het document.

Mogelijke aanpassingen aan het effectenmodel

We zien dat in deze case vele effecten niet bereikt worden. Het niet bereiken is echter niet gegrond in onwerkbaarheid van het concept of in het daadwerkelijk niet effectief zijn van bepaalde acties/procesonderdelen, maar wel in specifieke keuzes die men gemaakt heeft. Dit is op zich onvoldoende reden om het effectenmodel aan te passen.

Net zoals bij de vorige case vinden we hier steun voor de aanpassing van het effect ‘gericht solliciteren’. Dit is eerder een actie dan een effect. Ook de loopbaancompetenties zien we niet alleen in het uitvoeren van het actieplan, maar in de analysefase. Bij de analysefase gaat het om zelfreflectie en arbeidsmarktexploratie en in de fase van het uitvoeren is het effect dat men beter wordt in het sturen van zijn loopbaan.

3.3 Case 3: Biscuit

De derde en laatste case is Biscuit. Ook hier wordt na een korte case-beschrijving ingegaan op de eerste onderzoeksvraag, namelijk of de opzet van de POPs overeenstemt met het uitvoeringsconcept en of knelpunten werden ondervonden. Daarna gaan we in op de tweede onderzoeksvraag en bekijken we de effecten die een POP bij Biscuit genereert. Hierbij staan we opnieuw stil bij de effecten die in het effectenmodel zijn opgenomen en bij eventuele bijkomende effecten. We geven aan welke elementen van de uitvoeringspraktijk en welke modererende effecten een impact hebben op de effecten.

3.3.1 Korte casebeschrijving

We zetten ook voor deze case de basics op een rijtje. Biscuit is een bedrijf in de voedselsector dat goed draait. Er zijn geen herstructureringen of ontslagen te verwachten. Het POP is niet gericht op externe transitities. Het gaat hier dus om een bedrijfscontext of een interne POP. De POPs werden

bij Biscuit uitgerold bij alle werknemers van twee afdelingen, logistiek en onderhoud. Deze POPs werden telkens begeleid door de leidinggevende, soms bijgestaan door personen van de HR-afdeling. Daarnaast werden ook een aantal meer uitgebreide, individuele POP-trajecten georganiseerd voor mensen die niet tot deze afdelingen behoorden. Deze uitgebreide POPs bestonden uit een meer intensieve opleiding en/of coaching om een ontwikkelingspunt aan te pakken, en er was ook een meer intensieve opvolging aan gekoppeld, uitgevoerd door iemand uit de HR-afdeling.

Biscuit

Organisatie: dit is een bedrijf in de voedingsindustrie, dat een aantal vestigingen heeft in België.

POPs in de organisatie: POPs werden georganiseerd in één vestiging in het bedrijf. Twee afdelingen werden geselecteerd: onderhoud en logistiek.

Doelgroep: alle werknemers van het bedrijf behoren tot de doelgroep. De ESF-POPs werden zoals gezegd voor het grootste deel bij twee afdelingen georganiseerd.

Toeleiding: de werknemers werden gevraagd mee te doen. Iedereen was bereid mee te doen.

Aantal gerealiseerde trajecten: 50

Profiel deelnemers: drie vierden van de POP-trajectvolgers waren arbeiders, één vierde was bediende. Vier op de vijf trajectvolgers behoren tot kansengroepen. Slechts vijf percent was vrouw. Ook hier zien we naar leeftijd geen opvallende oververtegenwoordiging van bepaalde groepen.

Coaches: de leidinggevende vervult de taak van coach en ook mensen van de HR-afdeling krijgen een rol.

Tijdsbestek: één gesprek van gemiddeld één uur. Hieraan is een infosessie voorafgegaan en de coach volgt ook de uitvoering op.

3.3.2 De case-praktijk vergeleken met het uitvoeringsconcept

Dit deel beschrijft de uitvoeringspraktijk van het POP-project bij Biscuit in het licht van het uitvoeringsconcept. Dit doen we net als in de vorige cases aan de hand van de verschillende delen in het uitvoeringsconcept: de filosofie en het uitgangspunt, het POP-proces, de competenties en kerntaken van de coach, de instapvoorwaarden en de toeleiding, en de beschikbare middelen voor het organiseren van POPs. Ook hier geven we voor elk onderdeel eerst weer wat er in het uitvoeringsconcept geschreven staat. We merken op dat in het uitvoeringsconcept andere klemtonen gelegd voor een bedrijfsPOP.

3.3.2.1 De POP-filosofie en doelstellingen

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept stelt ontwikkelen en leren centraal in het POP-project. Voor POPs in bedrijfscontexten die geen externe transitie als doelstelling hebben (zoals dat wel het geval zou kunnen zijn bij een bedrijf in herstructurering) geeft het uitvoeringsconcept de mogelijkheid van een beperktere interpretatie van het POP op het niveau van het individu aan. Een POP in een bedrijfs- of organisatiecontext kan worden uitgevoerd met de focus op ontwikkeling van functionele en generieke werkcompetenties, de zelfexploratie moet ook binnen dit kader worden geplaatst. Loopbaanontwikkeling wordt geïnterpreteerd als het ontwikkelen van de loopbaan binnen de organisatie. Voor arbeidsmarktexploratie is minder ruimte. Tegelijk krijgt het POP een extra doelstelling op het niveau van de organisatie die de POPs implementeert. Het is de bedoeling dat niet alleen op het niveau van het individu effecten bewerkstelligd worden, ook het bedrijf of de organisatie zelf dient baten te hebben bij het POP.

De praktijk

De POP-filosofie in deze case sluit aan bij de manier waarop volgens het uitvoeringsconcept een POP gehanteerd kan worden in een bedrijfsinterne context. Het uitgangspunt voor het POP-project bij Biscuit is werknemers laten groeien om het bedrijf te doen groeien. Ontwikkeling staat centraal en dit zowel op individueel als op organisatorisch niveau. In hoofdzaak gaat het bij het individu wel om het ontwikkelen binnen de functie die men uitvoert. De klemtoon ligt op het ontwikkelen van functionele en generieke competenties, nodig voor het optimaal uitvoeren van de functie. Voor de werknemers bij wie er een doorgroei naar een andere functie mogelijk is, kan de focus van het POP-traject ook verschuiven naar het ontwikkelen voor het vervullen van een toekomstige functie. (Dit laatste zien we in de ‘uitgebreide’ POP-trajecten, die slechts in beperkte mate aanwezig zijn.) Om die competentie-ontwikkeling te bereiken, ziet men het in deze case ook als doel dat een POP inzicht brengt in wat wordt verwacht van de werknemer binnen een bepaalde functie, al laat men ook ruimte voor de werknemer om aan te geven hoe hij naar de functie kijkt. Daarnaast wil men het POP gebruiken om mensen te motiveren ontwikkelingspunten aan te pakken. Het POP is niet vrijblijvend.

Op bedrijfsniveau wordt in deze case als doel gesteld dat via de ontwikkeling van de werknemers het bedrijf moet kunnen groeien. Daarom richt men het POP op het ontwikkelen van de competenties van de werknemers in het licht van nieuwe bedrijfsontwikkelingen, bijvoorbeeld op technologisch vlak. Daarnaast moet het POP voor het bedrijf dienen als informatieknoppunt. Via de POPs geeft het bedrijf door aan de werknemers wat van hen wordt verwacht. Tegelijk verwerft het bedrijf ook de nodige informatie om de match tussen taken en talenten te verbeteren. Opleidingsnoden worden duidelijk via (een aggregatie van) de POPs. Ten slotte wordt het POP ook als sensibiliseringsinstrument ingezet. Het POP-project moet het belang van ontwikkeling in de verf zetten voor elk personeelslid van het bedrijf (zowel de uitvoerende krachten als leidinggevenden).

De focus ligt in deze case dus duidelijk op het ontwikkelen van competenties en dit gestructureerd vanuit de doelen van het bedrijf. Zelfexploratie krijgt dus een beperkte interpretatie en arbeidsmarktexploratie beperkt zich ook tot de mogelijkheden binnen het bedrijf zelf.

De vergelijking

Wanneer we het uitvoeringsconcept erbij nemen dan zien we dat de filosofie van de Biscuit-POP goed aansluit bij het concept. We kunnen niet op grote verschillen duiden. Ontwikkeling staat centraal, en dan meer precies de ontwikkeling van generieke en specifieke loopbaancompetenties. Het gaat hier, net als in het uitvoeringsconcept beschreven, om de ontwikkeling in het bedrijf. Alleen een kleine verfijning wordt hier toegevoegd in die zin dat het gaat om ontwikkelen binnen de functie in de eerste plaats. Daarnaast gaan de doelstellingen ook breder dan in het uitvoeringsconcept aangegeven. Het zelfsturend maken van de trajectvolger concentreert zich in deze case op het uitvoeringsgedeelte, niet op het reflectiegedeelte.

Tabel 3.25 Uitvoeringsconcept, filosofie en doelstellingen Biscuit-praktijk

Filosofie en doelstellingen	
- Ontwikkelen en leren centraal	+
- (Interne) loopbaanontwikkeling	+
- Zelfsturend vermogen verhogen	+/-
Verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - Gaat voornamelijk om ontwikkeling binnen functie - Doelstellingen ruimer dan uitvoeringsconcept

3.3.2.2 Het POP-proces

Hier worden de POP-cyclus, de POP-documentatie en de ondersteuning van een POP-traject bij Biscuit besproken.

De fasen in de POP-cyclus

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept voorziet vier fasen in een POP-cyclus: een analysefase, het opmaken van een actieplan, het uitvoeren van het actieplan en een evaluatie. De inhoud en vorm van het POP moeten worden afgestemd op de trajectvolger. Er moet in een POP ruimte zijn voor zowel on-the-job als off-the-job leeractiviteiten. Eveneens moet er tijd zijn voor en een aanbod formele en informele leeractiviteiten.

De praktijk

De POP-cyclus bestaat bij Biscuit wat de gewone POP-trajecten betreft, uit een analysefase, het opstellen van een actieplan, het uitvoeren van het actieplan en ook een evaluatie. Ook is er aan de POPs een evaluatiefase gekoppeld. Voorafgaand aan het POP-traject werd nog een fase toegevoegd: het POP-traject start met een infosessie waarin de POP-trajectvolgers uitleg krijgen over een POP.

Bij bedienden en kaderleden is de analysefase van het POP verbonden aan het functioneringsgesprek. Arbeiders hebben in dit bedrijf geen functioneringsgesprek, dus er wordt specifiek voor het POP-proces een gesprek georganiseerd. Dit gesprek wordt een ontwikkelingsgesprek genoemd, maar naar inhoud toe brengt dit geen grote verschillen. Het gaat hier dus altijd om een gesprek tussen leidinggevende en POP-trajectvolger. Van de trajectvolger wordt verwacht dat hij/zij zich hierop voorbereidt. De analyse gebeurt op basis van het functieprofiel: er wordt vooral nagegaan hoe de trajectvolger zijn functie uitoefent. Voor één uitgebreid POP-traject ligt dit iets anders. Voor de analyse wordt een extern assessment georganiseerd op basis waarvan een aantal ontwikkelingspunten worden aangeduid. De analysefase is dus uitbesteed en net zoals bij de andere beperkt in scope.

Of een meer concreet actieplan wordt uitgedacht (er is meestal geen geschreven actieplan), hangt af van het ontwikkelingspunt. Is het ontwikkelingspunt bijvoorbeeld orde en netheid, dan wordt dat niet verder uitgespit. Is voor het ontwikkelen van een bepaalde competentie ook een opleiding nodig, dan kan het zijn dat deze al wordt gepland. Soms worden ook geen ontwikkelingspunten aangeduid, als de POP-trajectvolger niet gemotiveerd is om ontwikkelingspunten aan te pakken. Dit kan om verschillende redenen, zowel werkgerelateerd als persoonlijk. Dan spreekt men van een 'blanco POP'.

Voor de uitvoeringsfase is de mogelijkheid tot het participeren aan formele en informele leeractiviteiten van belang. Of er tijd wordt gemaakt voor leeractiviteiten en of er een aanbod is, hangt in deze case af van de competentie die het individu zou willen ontwikkelen: als het bedrijf behoefte heeft aan die competentie, dan kan daarvoor een leeractiviteit aangeboden worden en wordt er ook tijd voor gemaakt. Voor de uitvoering stelt men dat de POP-trajectvolger hoofdzakelijk zelf verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het ontwikkelingspunt. Er kan ondersteuning zijn door coaching en in beperkte mate ook door opleiding. Bij de uitgebreide trajecten verloopt deze fase opnieuw anders: er wordt duidelijk meer in geïnvesteerd. In een van de twee bestudeerde trajecten volgt een medewerker van de HR-afdeling de uitvoering op en helpt ook via een intensieve begeleiding bij het ontwikkelen van een aantal competenties. Bij het andere bestudeerde uitgebreide POP-traject werd een externe coach aangesteld, en werd de trajectvolger in uitvoering opgevolgd door iemand van de HR-afdeling. Deze persoon volgde het traject op, maar ging in tegenstelling tot het eerste uitgebreide traject, niet gaan coachen naar het ontwikkelingspunt toe.

De laatste fase, met name de evaluatiefase, gebeurt bij de start van de volgende POP. Deze evaluatie ziet men niet als het einde van de eerste POP-cyclus, maar wel als het begin van de volgende POP-cyclus, waarbij het voorgaande POP-traject wordt geëvalueerd.

Bij Biscuit wordt het gehele POP-proces met andere woorden gekaderd binnen de bedrijfsdoelen en meer specifiek binnen de functie die men uitoefent.

Deze fases worden allemaal in min of meerdere mate begeleid door de coach. De coach gaat de begeleiding ook afstemmen op de trajectvolger, maar men werkt natuurlijk altijd binnen de context van het bedrijf dat een bepaald stramien oplegt.

De vergelijking

Wanneer we de praktijk naast het uitvoeringsconcept leggen, kunnen we geen grote verschillen aanduiden. Alle fases zijn vertegenwoordigd in de Biscuit-POP en de invulling ervan sluit aan bij de POP-filosofie en de doelstellingen, al wordt de evaluatiefase op een andere manier geïnterpreteerd. We zien dat de fase ‘actieplan opstellen’ niet altijd zeer groot is. Er is ook ruimte voor en aanbod van leeractiviteiten, zij het dat deze in eerste instantie zijn afgestemd op de noden van het bedrijf en niet op de wensen van de trajectvolger. Ten slotte is de begeleiding in zekere mate afgestemd op de trajectvolger, maar de bedrijfscontext legt een zeker keurslijf op waarbinnen begeleiding plaatsvindt.

Tabel 3.26 Uitvoeringsconcept, POP-cyclus en Biscuit-praktijk

POP-cyclus	
- Analysefase	+
- Opstellen actieplan	+/-
- Uitvoeren actieplan	+
- Evaluatiefase	+
- Begeleiding afgestemd op trajectvolger	+
- Tijd/aanbod leeractiviteiten	+/-
Verschillen	- Fase actieplan opstellen niet altijd aanwezig

Het uitvoeringsconcept

Het POP-proces dient volgens het uitvoeringsconcept gedocumenteerd te worden. Over de POP-documentatie staat in het uitvoeringsconcept te lezen dat twee types neerslag verbonden zijn aan een POP-traject: een persoonlijk ontwikkelingsplan en tools. Wat het eerste betreft stelt het uitvoeringsconcept dat minimaal een sterkte-zwakteanalyse en een actieplan bevat. In dit actieplan moet te lezen staan wat de ontwikkelingspunten zijn, de ontwikkelingsactiviteiten, hoe deze te realiseren, waar en met wie en het resultaat. Het document hoeft niet uitgebreid te zijn. Bij een POP-traject in een bedrijfscontext moeten competentieprofielen voorhanden zijn.

De tools dienen reflectie op gang te brengen. Dit kan door opdrachten aan de trajectvolger mee te geven die vervolgens worden besproken. Ook moet hierbij zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij de trajectvolger worden gelegd. Het plan en de tools moeten ook bij de trajectvolger aansluiten.

De praktijk

Bij Biscuit wordt een POP-document opgesteld waarin het functieprofiel is opgenomen en soms wordt het gebruikt om de reflectie voor te bereiden en op gang te brengen. In het POP-document wordt neergeschreven hoe iemand scoort op de competenties voor een bepaalde functie, wat zijn wensen zijn in de functie en welke ontwikkelingspunten worden onderkend. Voor arbeiders gebeurt dit op papier, waarbij de arbeider en de leidinggevende vóór de start van het gesprek de competenties scoren en de vergelijking vormt vervolgens de aanleiding voor het gesprek. Voor bedienden gebeurt dit op de computer met een hiervoor geschikt programma. Zowel arbeiders als bedienden wordt gevraagd het gesprek thuis voor te bereiden. Na de begeleiding krijgen de arbeiders een kopie van de documenten mee, de bedienden kunnen aan het programma op de pc.

“En ja dan heb je die twee formulieren be. Het eerste mochten ze invullen en op hun gemak konden bekijken. En dan heb je het formulier dat hij zelf heeft ingevuld. Deze persoon heeft een kruisje gezet bij ervaren. En ik denk ‘ah hij zit er eigenlijk vrij goed in’. Ik neem een groene stylo en de andere een blauwe stylo. Dat is dat ik weet nie wat schreef. Want als je iedere keer met de zelfde kleur schrijft dan merk je op den duur niet meer wat je hebt bereikt. En dan is het de bedoeling dat je in het gesprek vraagt: Wat bedoel je hiermee? Je hebt daar een kruisje gezet. Is dat meer naar de linkerkant, meer naar de rechterkant? En op den duur kom je tot een gemeenschappelijke iets.” (Coach Biscuit)

In het actieplan - als dat wordt opgesteld, want dat is niet voor elke werknemer het geval - geeft men aan welke opleidingen men wil of gaat volgen. Dit blijkt geen gedetailleerd plan.

De documenten zijn niet specifiek afgestemd op de POP-trajectvolger in die zin dat bijvoorbeeld niet alles in het functieprofiel duidelijk en concreet is, maar de coach zorgt voor de nodige toelichting.

Het POP-document krijgt hier een nieuwe betekenis, die niet waargenomen werd in de begeleidingscontexten van de twee andere cases. Het document wordt opgevat als een soort contract tussen de leidinggevende en de trajectvolger, waarbij men wel rekening houdt met een mogelijk beperkte houdbaarheid. Ten eerste kunnen situaties veranderen waardoor men bepaalde ontwikkelingspunten niet kan aanpakken of deze minder relevant worden. Ten tweede past men de inhoud ook aan, bijvoorbeeld als blijkt dat een bepaalde competentie moeilijk kan worden ontwikkeld.

De vergelijking

Er wordt zoals het uitvoeringsconcept voorschrijft een POP-document opgesteld, waarin een zwakte-sterkteanalyse is opgenomen en soms een actieplan. Er wordt gewerkt vanuit functie- en competentieprofielen, zoals voorgeschreven in het concept. Het POP-document is niet uitgebreid, maar voor een POP die geen externe transitie voorstaat, is dat ook niet beschreven in het uitvoeringsconcept. De wijze waarop tools worden gebruikt zet aan tot reflectie, waarbij voorbereidende oefeningen worden meegegeven naar huis. Tools zijn niet per definitie op maat van de werknemer, maar de coach zorgt waar nodig voor duiding. In de gesprekken ligt de verantwoordelijkheid minder bij het individu, dat komt vooral tot uiting bij de uitvoering.

Tabel 3.27 Uitvoeringsconcept, POP-documentatie en Biscuit-praktijk

POP-documentatie	
a) Persoonlijk ontwikkelingsplan Sterktes – Zwaktes (S/Z) - Actieplan o.b.v. S/W Ontwikkelingspunten, Ontwikkelingsactiviteiten Hoe realiseren, waar, wie, timing, resultaat - Competentieprofielen	+ (inclusief tools) +/- Geen duidelijk zicht op inhoud neergeschreven ontwikkelingsplan. 'Mentaal ontwikkelingsplan' is niet uitgebreid. +
b) Tool - Reflectie stimuleren - Verantwoordelijkheid bij individu - Aansluiten bij trajectvolger	+ +/- +/-
Verschillen	- Actieplan wordt niet altijd opgesteld - Tools niet altijd aangepast aan trajectvolger

De plaats van ondersteuning in het proces

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept stelt dat vooral de eerste fase van het POP best (ten minste gedeeltelijk) begeleid wordt.

Een gesprekscyclus is eigen aan een POP volgens het uitvoeringsconcept. In die gesprekscyclus moet minimum een deel van den analysefase vervat liggen. Zo een cyclus zou twee tot zes gesprekken bevatten die samen tweeënehalf tot acht uur duren. Hierin kan gedifferentieerd worden naar trajectvolger. Een analysefase bij een interne POP zal minder uitgebreid zijn dan die van een externe POP.

De praktijk

Alle fases van het POP-traject bij Biscuit worden in min of meerdere mate ondersteund door de leidinggevende van de trajectvolger, die op dat moment fungeert als coach. Soms zit er bij de gesprekken ook iemand van de HR-afdeling, maar meestal niet. Met de leidinggevende heeft de werknemer een individueel ontwikkelingsgesprek, waarin de eventuele evaluatiefase van de vorige POP, de analysefase en het opmaken van het actieplan plaatsvinden. Tijdens de eerste twee fases, de analysefase en het opstellen van het actieplan, is de leidinggevende prominent aanwezig, en heeft

een aanzienlijke inbreng. Het is immers in samenspraak dat de leidinggevende en de trajectvolger de competenties gaan bespreken en ontwikkelingspunten gaan aanduiden. Daarnaast volgt de leidinggevende ook de uitvoering op. De evaluatie waarbij het POP-proces op zich wordt geëvalueerd, gebeurt met de trajectvolger en een medewerker van de HR-afdeling. Als de ontwikkelingspunten worden besproken in een volgende POP, gebeurt dit opnieuw samen met de leidinggevende. Bij de uitgebreide trajecten gebeurt het opmaken van het actieplan en de opvolging bij uitvoering hoofdzakelijk door iemand van de HR-afdeling, en in mindere mate door de leidinggevende.

“Ja timemanagement. En dan effectief het praktische gedeelte; voor het verzuimgedeelte bij. En als je het gaat zeggen ‘die organisatie ga ik beamen’. [...] Over het gedeelte van timemanagement heeft [...de coach] ook wel een beetje begeleid. Plus wat tips and tricks...” (Trajectvolger Biscuit, HR)

In deze case is er niet echt sprake van een gesprekscyclus, zoals dat bij de andere cases wel het geval was. Het belangrijkste is het ontwikkelingsgesprek, dat doorgaans ongeveer een uur duurt. Het is de bedoeling dat elk jaar een nieuw ontwikkelingsgesprek plaatsvindt. Daarnaast zijn er geen echte gesprekken, maar er wordt wel tijd besteed aan de opvolging. Tot wanneer men blijft opvolgen hangt af van de duur van de uitvoering van het actieplan en dus van het ontwikkelen van de competentie. Het is in deze case dus moeilijk om te spreken over een gesprekscyclus, en het POP-proces heeft ook geen vooraf bepaalde looptijd. Wel wordt deze cyclus elk jaar hernomen.

De vergelijking

De Biscuit-POP is een ondersteund proces, en dit door middel van een infosessie en een gesprek met een coach. We kunnen hier echter niet van een gesprekscyclus spreken daar het bij Biscuit maar om één gesprek in de strikte zin van het woord gaat. Daarnaast is er wel opvolging door de coach voor de uitvoering van het actieplan. Naar het aantal uren toe wordt in het uitvoeringsconcept gesteld dat er tussen de tweeëneuhalf tot acht uur aan begeleiding moet zijn. Met het gesprek alleen komt men hier doorgaans niet aan tweeëneuhalf uur. Of dit cijfer wordt behaald door de coaching tijdens het uitvoeren van het actieplan kunnen we niet aangeven, daar dit verschilt van traject tot traject. Er wordt in het uitvoeringsconcept gesteld dat de analysefase korter is wanneer geen externe transitie wordt beoogd, maar gemiddeld één uur gesprek is toch weinig in het licht van het uitvoeringsconcept.

Tabel 3.28 Uitvoeringsconcept, POP-ondersteuning en Biscuit-praktijk

Ondersteuning	
- In analysefase	+
- Gesprekscyclus	+
- 2-6 gesprekken	-
- 2.5 tot 8 uur	-
- Differentiatie naar doelgroep	Geen differentiatie waarneembaar naar trajectvolger
Verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - Gesprekscyclus bestaat uit één gesprek van ongeveer één uur - De gehele cyclus wordt in minder of meerdere mate opgevolgd door leidinggevende

3.3.2.3 Competenties en kerntaken van de coach

Het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept meldt dat het gesprek met de coaches in een open en vertrouwelijke sfeer moet verlopen. Wanneer de coach extern is aan de organisatie waar de POP-trajectvolger is aan verbonden, levert deze conditie weinig problemen. Hier moet echter wel aandacht worden aan besteed wanneer de coach aan de organisatie verbonden is en al zeker als deze de leidinggevende is. Men moet het POP-traject zo opzetten dat het reflectieproces niet wordt verstoord en er geen terughoudendheid is bij de POP-trajectvolger. Wanneer er een vertrouwensrelatie bestaat tussen trajectvolger en leidinggevende kan de leidinggevende ook coach zijn, als de informatie uit het POP-gesprek niet wordt meegenomen naar evaluatie. Eventueel kan ook een niet-leidinggevende collega als coach optreden. Ook kan men afspreken enkel die competenties op te nemen in een POP die niet worden geëvalueerd.

Daarnaast worden in het uitvoeringsconcept een aantal competenties van de coach vermeld. Een POP-coach moet actief luisteren, gesprekstechnieken hanteren, hij is niet sturend in het gesprek, motiveert om te ontwikkelen, en houdt de motivatie hoog, houdt verwachtingen realistisch en heeft zicht op competentieversterkende acties die in Vlaanderen en daarbuiten kunnen worden ondernomen. Daarnaast dienen coaches die een POP begeleiden van een trajectvolger die verbonden is aan de organisatie die de POP-trajecten organiseert ook zicht te hebben op de vereiste competenties per functie, kunnen ze een werknemer observeren en inschalen naar deze competenties en kunnen ze dit vervolgens ook rapporteren, zo beschrijft het uitvoeringsconcept.

De praktijk

De coach is bij de POP-trajecten van Biscuit altijd de leidinggevende van de trajectvolger. Mogelijk wordt deze bijgestaan door iemand van de HR-afdeling, maar meestal niet.

De leidinggegenden hebben een infosessie gevolgd omtrent situationeel leidinggeven. De bevroagde leidinggevende geven aan dat competenties als het actief kunnen luisteren en de juiste vragen stellen belangrijk zijn. Ook moet je feeling hebben met de functie van de POP-trajectvolger.

De rol van de leidinggevende bestaat uit verschillende facetten. Een leidinggevende moet een vertrouwensrol kunnen opnemen, de trajectvolger op zijn gemak stellen zodat deze vrijuit kunnen spreken. Daarnaast moeten leidinggegenden ook luisteren naar wat de trajectvolger te vertellen heeft. De leidinggegenden geven aan ook de uitvoering van het actieplan op te volgen en geven daarin advies aan de trajectvolgers. Eén leidinggevende, degene die vooral arbeiders begeleidt, geeft ook expliciet aan zijn coachingstijl aan te passen aan de persoon die wordt begeleid, en daarbij aandacht te besteden aan het op gang brengen van de reflectie. Deze leidinggevende gaat via het POP ook informatie verstrekken aan de trajectvolger. De andere leidinggevende meldt ook het realistisch houden van de verwachtingen als een taak van de coach. Naar sturing toe zien we dat de leidinggegenden het traject toch deels in handen hebben, in die zin dat zij bewaken of het kader waarbinnen het POP zich situeert gerespecteerd wordt. Het POP wordt opgesteld in samenspraak met de werknemer maar de leidinggevende heeft hierin ook een substantiële inbreng.

De vergelijking

Wat leren we hier als we het uitvoeringsconcept er bij halen? Op de vraag wie de trajectvolger moet begeleiden zien we aanzienlijke verschillen met het uitvoeringsconcept. Het POP-traject wordt

begeleid door de leidinggevende. Dat hoeft op zich niet problematisch te zijn als ten eerste de trajectvolger daardoor niet geremd is mee te stappen in het project, ten tweede de reflectie niet wordt verstoord en ten derde het POP van evaluatie is losgekoppeld. Uit de interviews blijkt dat de eerste twee zaken geen probleem vormen bij Biscuit. Maar een POP wordt wel binnen het evaluatiekader geplaatst. Men start met een evaluatie van de competenties van de trajectvolger om vervolgens naar de toekomst te gaan kijken met het POP. Men geeft expliciet aan dat het POP een soort contract is tussen werkgever en leidinggevende, waarbij afspraken worden gemaakt voor het komende jaar.

De competenties en rol beschreven in het uitvoeringsconcept komen vrij goed overeen met deze vermeld in de interviews. Er wordt binnen Biscuit ook de klemtoon gelegd op actief luisteren en kunnen communiceren. De POP-trajectvolger wordt gestimuleerd om na te denken, maar het proces wordt ten dele gestuurd door de leidinggevende. Hier toch een verschilpunt met het uitvoeringsconcept. Er wordt ook aandacht besteed aan het realistisch houden van verwachtingen. De coaches geven niet aan zicht te hebben op de competentieversterkende acties in Vlaanderen, maar er is het bedrijf wel kennis aanwezig omtrent opleidingen en opleidingsmogelijkheden. In het uitvoeringsconcept staat ook nog vermeld dat een leidinggevende zicht moet hebben op de competentieprofielen van de functies in het bedrijf. Dit is niet het geval voor alle leidinggevendens. In de mate dat ze kennis hebben van de profielen kunnen ze werknemers wel inschalen.

Tabel 3.29 Uitvoeringsconcept, coach en Biscuit-praktijk

De coach	
- Vertrouwen en openheid	+/- (structureel)
Skills en competenties	
- Actief luisteren	+
- Gesprekstechnieken, vraagverheldering	+
- Coachingstijl die reflectie start	+
- Coachingstijl die niet sturend is	-
- Ontwikkelingsboodschap motiverend brengen	Geen zicht op
- Motivatie hoog houden	Geen zicht op
- Verwachtingen realistisch houden	+
- Zicht op aanbod competentieversterkende acties	-/+
- Zicht op competentieprofielen en kunnen inschalen competenties en rapporteren	-/+
Verschillen	<ul style="list-style-type: none"> - POP wordt begeleid door leidinggevende zonder duidelijke loskoppeling van evaluatie werknemer - Coach stuurt mee het traject - Coach heeft niet altijd zicht op alle functieprofielen, en kan dus ook niet altijd inschalen

3.3.2.4 De instapvoorwaarden en de toeleiding van de doelgroep

We beschrijven hier de instapvoorwaarden en de toeleiding binnen de Biscuit-case.

De instapvoorwaarden

Het uitvoeringsconcept

Over de instapvoorwaarden vertelt het uitvoeringsconcept dat iedereen van beroepsactieve leeftijd die voor de arbeidsmarkt in aanmerking komt een POP kan volgen. Dat impliceert dus dat het POP ook voor werknemers kan ingezet worden.

Naar instapvoorwaarden worden vier zaken vermeld. Coach en trajectvolger moeten over een gemeenschappelijke taal beschikken. Daarnaast mogen er zich geen crisissituaties voordoen op de levensdomeinen van de trajectvolger. Ook moet deze voldoende gemotiveerd zijn en over ten minste een minimaal reflectievermogen beschikken. Echter, meteen staat ook in het uitvoeringsconcept dat bij een bedrijfsPOP aan de instapvoorwaarden vaak bijvoorbeeld default is voldaan omdat deze voorwaarden ook in de aanwervingsvoorwaarden vervat zijn.

De praktijk

Wat de doelgroep betreft, kunnen we het kort houden voor het POP bij Biscuit. Een POP is bedoeld voor elke werknemer en in één vestiging van het bedrijf haalt men dit cijfer bijna.

Er werden geen instapvoorwaarden geëxpliciteerd door de coördinator. Deze condities zijn soms per definitie vervuld omdat het voorwaarden waren om de job te krijgen. Naar motivatie stelt de coördinator dat zich dit niet als probleem stelde in de dit POP-project.

De vergelijking

Als we naar doelgroep kijken, zien we dat dit overeenkomt met het uitvoeringsconcept. Voorwaarden om in te stappen werden niet geëxpliciteerd. We moeten hier ook vermelden dat in het uitvoeringsconcept wordt gesteld dat instapvoorwaarden minder spelen in bedrijven, omdat die voorwaarden vaak ook pre-condities zijn om de job te krijgen.

Tabel 3.30 Uitvoeringsconcept, doelgroep en Biscuit-praktijk

Doelgroep	
- Beroepsactieve leeftijd, in aanmerking voor arbeidsmarkt	+
Minimale instapvoorwaarden	
- Gemeenschappelijke taal	-
- Ontbreken van crisissituatie	-
- Minimale capaciteit om te reflecteren	-
- Motivatie	+/-
Verschillen	- Er worden geen instapvoorwaarden vermeld

De toeleiding

Het uitvoeringsconcept gaat niet in op de toeleiding voor interne POPs. Hier wordt kort de praktijk bij Biscuit beschreven.

De praktijk

De toeleiding van potentiële POP-trajectvolgers is weinig problematisch in deze bedrijfscase. In de vestiging waar het POP-project is opgezet, heeft zo goed als iedere werknemer een POP-traject gevolgd. Een deel daarvan binnen het kader van het ESF-project. Werknemers waren bereid om mee te doen, ze beschouwen dit als deel van de job. Toeleiding vormde dus geen knelpunt.

3.3.2.5 De beschikbare middelen voor het organiseren van POPs

Het uitvoeringsconcept

Naar organisatie vermeldt het uitvoeringsconcept twee elementen: middelen en inbedding in de organisatie. Er moeten voldoende middelen zijn om het project op te starten en te continueren. Bij de start zijn een aanpak, methodiek en instrumenten nodig aangepast aan de doelgroep. Ook moeten begeleiders getraind worden. De personeelskost voor het continueren van de POPs mag niet worden vergeten. Over inbedding schrijft het uitvoeringsconcept dat het interne POP-traject goed moet ingebed zijn in het bedrijf, maar er meteen ook een duidelijk onderscheid moet zijn met andere instrumenten zoals het functioneringsgesprek. Een POP moet los staan van elke vorm van beoordeling. Informatie en verwezenlijkingen binnen het POP kunnen wel worden aangekaart in andere gesprekken.

De praktijk

Het POP-project van Biscuit wordt gesubsidieerd door het ESF-Agentschap Vlaanderen. De methodiek werd bij de start van het project ontwikkeld en is aangepast toen het document in eerste instantie te weinig uitgebreid was. De tools gebruikt in het POP-project zijn de functieprofielen, die waren voorhanden. De coaches zijn de leidinggevende van de trajectvolgers. Zij hebben een opleiding gekregen die de competenties ontwikkelt nodig voor het coachen van een POP-trajectvolger. Daar het een bedrijfsPOP betreft, was samenwerking met partners niet nodig voor de toeleiding. Naar inbedding toe moeten twee belangrijke opmerkingen worden gemaakt. Een eerste is dat bijna alle werknemers in de vestiging waar de POPs zijn uitgerold een POP-traject hebben gevolgd. Het POP instrument is dus goed ingebed. Daar tegenover staat dat het onderscheid tussen een POP en een functioneringsgesprek zeer klein is en in de praktijk vaak niet goed kan worden aangeduid.

De vergelijking

Als we deze elementen naast het uitvoeringsconcept leggen dan zien we dat vooral bij de inbedding een bedenking moet worden gemaakt. Daar zien we dat het onderscheid tussen een POP en andere instrumenten, de facto het functioneringsgesprek, niet duidelijk is. Een POP is zeker niet ontkoppeld van een beoordeling.

“De meerwaarde die het heeft dat je een moment hebt en dat er iets op papier staat. Dat is ook niet onbelangrijk. Waarom vind je het belangrijk dat het op papier staat? Een evolutie van mensen. Met woorden kan je veel zeggen, maar als er achteraf een moet worden nagezien wat hij verteld had, dan moet je niet beginnen over iets anders be. Je hebt afgesproken.” (Coach Biscuit)

Tabel 3.31 Uitvoeringsconcept, organisatie en Biscuit-praktijk

Organisatie	
- Aanpak, methodiek, instrumenten	+
- Opleiding coaches	+
- Personeelskost	+
- Inbedding	+/-
Verschillen	Onderscheid POP-gesprek en functioneringsgesprek niet duidelijk gemaakt.

3.3.3 Het effectenmodel getoetst

In dit deel worden de effecten gegenereerd door een POP bij Biscuit beschreven. We vertrekken hierbij zoals in de voorgaande cases van het effectenmodel en geven weer welke effecten waargenomen zijn per fase: de analysefase, het opstellen van een actieplan, het uitvoeren van het actieplan en de evaluatiefase. Omdat dit een case is in een bedrijfscontext komen hier ook de effecten op organisatieniveau ook aan bod.

3.3.3.1 De analysefase

In de analysefase worden volgens het effectenmodel bepaalde inzichten gegenereerd en op basis van die inzichten keuzes gemaakt.

Figuur 3.11 Detail effectenmodel, analysefase



Effecten

- Gerealiseerde effecten

Wanneer we naar de effecten waargenomen voor de analysefase kijken, dan zien we dat een beperkt deel van de effecten gerealiseerd wordt. Bij drie van deze trajecten zien we dat de persoon door de analysefase een beter zicht heeft gekregen op de eigen competenties en van daaruit de te ontwikkelen punten. Voor een vierde persoon is dit een bevestiging. Op basis daarvan worden in de vier POP-trajecten ook de aan te pakken ontwikkelingspunten aangeduid. Drie van de vier trajectvolgers zijn ook gemotiveerd om hun ontwikkelingspunten aan te pakken. De effecten zijn van bescheiden omvang, gezien ze telkens gekaderd moeten worden binnen de functie die de trajectvolger uitoefent.

“Ben je door het POP bijvoorbeeld meer bewust van ‘dat zou ik ook wel als een ontwikkelingspuntje kunnen zien? Ik denk dat je daardoor bewust naar je taakinfilling gaat kijken. Maar zie ik...?’ Ja, er zijn altijd wel werkpunten. Er is altijd iets waar je nog wat verder aan kan werken.” (Trajectvolger Biscuit, HR)

“Er zijn een aantal dingen. Maar die kenden we van ervaren ook al, maar die zijn nu nog een keer terug naar boven gekomen.” (Trajectvolger Biscuit, reflectievermogen niet gekend)

- Niet-gerealiseerde effecten

De effecten die niet gerealiseerd zijn, zijn voor een deel de effecten waarvan we ook niet verwacht hadden dat ze gerealiseerd zouden zijn, namelijk het inzicht verkrijgen in andere jobmogelijkheden en de daarbij horende competenties en het inzicht krijgen in persoonlijke interesses en werkwaarden.

Inzicht in een haalbare situatie en keuze voor een gewenste situatie zijn effecten die ook in een bedrijfscontext zouden kunnen worden bereikt, maar hier was dat eigenlijk niet het geval. Als er al keuzes gemaakt werden, dan gebeurde dit buiten het POP-proces om en werd het POP-proces daarop afgestemd, eerder dan dat de keuze een gevolg is van het POP.

Er zijn geen aanwijzingen dat de trajectvolgers door het POP meer tevreden zijn in hun functie dan tevoren dan voor het POP-traject.

- Bijkomende effecten

Er werden geen bijkomende effecten waargenomen.

- Relaties tussen de effecten

Binnen de effecten die zich manifesteerden, zien we dat er sprake is van een afhankelijke relatie: het inzicht in de aanwezige competenties gaat vooraf aan de keuze om bepaalde ontwikkelpunten aan te pakken. Beide effecten zijn in dit geval rechtstreeks met elkaar verbonden. Ze verlopen echter niet via de tussenliggende effecten van inzicht in een haalbare situatie en keuze voor een gewenste situatie. (We merken op dat dit niet betekent dat er geen sprake zou zijn van inzicht in wat haalbaar is en in een keuze. Alleen zijn dat geen effecten bereikt door de actie, maar een gegevenheid die al voorafgaat aan het POP-proces in deze case.)

Tabel 3.32 Effecten analysefase bij Biscuit

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Inzichten in competenties, interesses, werkwaarden	~+	~+	~+	~+
Inzichten in jobmogelijkheden, haalbare situatie	-	-	-	-
Keuze voor gewenste situatie/tevreden over huidige situatie	-	-	-	-
Keuze om ontwikkelingspunten aan te pakken	+	+	+	+
Gemotiveerd om ontwikkelingspunten aan te pakken	+/	+	+	+
Psychologische steun	-	-	-	-

Verklaring

POP-uitvoering

Er wordt in het uitvoeringsconcept aangegeven dat de analysefase bij POPs in bedrijven minder uitgebreid is, en dat blijkt ook bij Biscuit. Dat ligt in lijn met de filosofie en de doelen binnen deze case. De marges waarbinnen de analyse gebeurt, liggen vast: de analyse moet immers gericht zijn op het optimaal uitvoeren van de functie, en hiervoor beroept men zich op het functieprofiel. Terwijl in de andere cases vele opties kunnen bekeken worden en men dus ook keuzes moet maken, zijn hier de opties afgebakend, de keuzes zijn in grote mate op voorhand gemaakt.

Het is duidelijk dat de analysefase ondersteund wordt, en dat men hiervoor een gepaste tool (vanuit het perspectief van het bedrijf bekeken) aanwendt. De personen die op dit vlak de rol van coach vervullen, nemen de taak van het zorgen voor een gestructureerde reflectie ter harte. Sturing speelt hier een rol: de trajectvolger is niet doorslaggevend, coach en trajectvolger moeten op zoek naar consensus, waarbij de coach de speelruimte bewaakt. Het motiveren voor het participeren aan opleiding of voor het zelf verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling, zit ook in het takenpakket van de coach.

“Hoe we er tot gekomen zijn is het functioneringsgesprek geweest. Dat zijn werkpunten, dat zijn verbeterpunten. Wil je er iets aan doen? Het voorstel komt dan of je een persoonlijke ontwikkelingsplan wilt doen om aan die punten te werken.” (Trajectvolger Biscuit, HR)

Persoonsgebonden en situationele elementen

We zien weinig of geen persoonsgebonden of situationele kenmerken die een modererende invloed uitoefenen op de relatie tussen de actie en de effecten van deze fase. Dit is niet zo verrassend aangezien er geen grote verschillen zijn tussen de trajectvolgers en aangezien de ruimte waarbinnen de actie zich ontplooit en de effecten zich kunnen manifesteren klein is. Het enige wat lijkt mee te spelen is de ervaring in de functie en of men voor een verandering staat in de werksituatie: iemand die de functie al lang uitoefent en niet voor veranderingen staat, heeft minder te ontwikkelen dan iemand die de functie nog niet lang uitoefent of die met een wijziging op het vlak van het uitoefenen van de functie geconfronteerd wordt.

Concluderend

We kunnen kortweg besluiten dat een POP bij Biscuit vooral inzichten brengt in de te ontwikkelen punten van een trajectvolger door de gestructureerde analyse over het functioneren van de werknemer, eigen aan dit POP-proces. En dat op basis van deze inzichten samen met de coach vervolgens keuzes worden gemaakt. De reden dat andere punten veel minder spelen is de context waarbinnen dit alles plaatsvindt, namelijk de overkoepelende doelstelling de functie beter uit te oefenen.

3.3.3.2 Het opstellen van een actieplan

Het opstellen van het actieplan zal volgens het effectenmodel ertoe leiden dat POP-trajectvolgers leren reflecties in acties om te zetten. Zoals ook bij de andere twee cases gezegd, veronderstelt dit dat er een actieplan is opgesteld.

Figuur 3.12 Detail effectenmodel, opstellen actieplan



Effecten

- *Gerealiseerde effecten*

Ook al is er in deze case niet echt sprake van een actieplan zoals bedoeld in het uitvoeringsconcept (daar wordt gesproken over een gedetailleerd, neergeschreven actieplan), de drie trajectvolgers die een analysefase hebben doorgemaakt, hebben ook plannen om de ontwikkelingspunten aan te pakken.

- *Niet-gerealiseerde effecten*

Ook al zijn er plannen voor de eigen ontwikkeling, het lijkt toch moeilijk om hier over leereffecten te spreken. Deze effecten werden althans niet geëxpliciteerd en ook impliciet hebben we geen aanwijzingen dat het omzetten van reflecties in acties een leereffect is.

- *Bijkomende effecten*

Er werden geen andere effecten waargenomen.

- *Relaties tussen de effecten*

Rekening houdend met het feit dat de actieplannen op een beperkte manier begrepen moeten worden, vloeit het opstellen van een actieplan wel voort uit de voorgaande fase (de analysefase) waarin ontwikkelpunten werden aangeduid.

Tabel 3.33 Effecten opstellen actieplan bij Biscuit

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Leren reflectie omzetten in actie	-	-	-	-

Verklaring

POP-uitvoering

De leereffecten gekoppeld aan het opstellen van een op reflectie gebaseerd actieplan kunnen moeilijk worden gegenereerd, omdat het ten eerste niet in de filosofie of doelstellingen zit om de werknemers op dit vlak zelfsturend te maken. Ten tweede leidt de beperkte speelruimte binnen het bedrijf ertoe dat het omzetten van keuzes naar acties soms erg evident is (bv. ordelijk werken, vriendelijk zijn, ...), dit in tegenstelling tot het POP in de begeleidingscontexten waar de keuzes en acties van een heel andere aard zijn en de trajectvolger zich bovendien in veel gevallen op onbekend terrein moet begeven. De paden naar ontwikkeling zijn binnen deze bedrijfscontext eveneens al vastgelegd. Een trajectvolger maakt gebruik van de paden die voor hem uitgestippeld zijn.

Persoonsgebonden en situationele elementen.

We kunnen net zoals bij de analysefase geen persoonsgebonden of situationele elementen aanduiden die een modererende rol spelen.

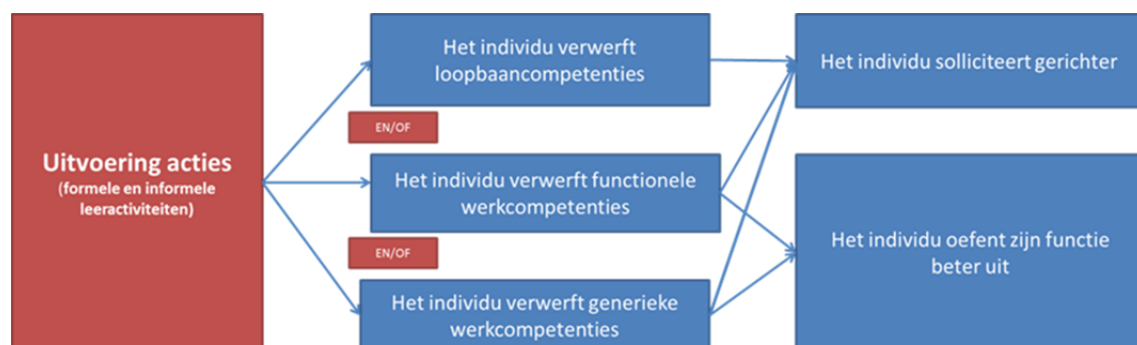
Concluderend

We kunnen weinig uitspraken doen over leereffecten bij het opstellen van het actieplan. De omzetting van ontwikkelpunt naar actie kan zeer evident zijn, maar als het dit niet is zijn het geen onbetreden paden die moeten bewandeld worden. Het bedrijf heeft hierin meestal al ervaring en kan ook de expertise van andere diensten inzetten om uit te pluizen hoe een ontwikkelpunt in de praktijk aan te pakken.

3.3.3.3 Het uitvoeren van het actieplan

Het uitvoeren van het actieplan zal ervoor zorgen dat de POP-trajectvolger loopbaancompetenties, functionele werkcompetenties en/of generieke werkcompetenties verwerft. De eerste soort competenties moet maken dat POP-trajectvolger gericht gaat solliciteren. Het verwerven van de tweede en derde competentie zorgt voor het beter uitoefenen van de functie. De tweede zou eveneens kunnen leiden tot gericht solliciteren. Dit leert het effectenmodel ons.

Figuur 3.13 Detail effectenmodel, uitvoering acties



Effecten

- Gerealiseerde effecten

Waar in de vorige POPs de analysefase de meeste effecten genereerde, kunnen we hier stellen dat het uitvoeren van het actieplan de meest effectieve fase is. Drie van de vier POP-trajectvolgers hebben generieke en/of functionele werkcompetenties verworven en zijn beter geworden in het uitvoeren van hun functie. In één traject worden geen effecten op dit vlak toegeschreven aan het POP-traject.

“Als je meer structuur hebt in het werk dat je doet. Betekent dat wel dat je meer vrije tijd krijgt om hier en daar nog wat extra zaken te doen. Leer je dat dan ook bij dat je het met een gemakkelijke agenda het jezelf ook gemakkelijker maakt. Dat je werkweek gepland is zonder dat je daar als een halve kip zonder kop de week moet doorcrossen om dan de vrijdag vast te stellen. Je leert jezelf en je leert gaandeweg ook dat het wel wat gemakkelijker wordt.” (Trajectvolger Biscuit, HR)

“Uiteindelijk ging dat heel wat vlotter en zei ze ‘Ja, je hebt het eigenlijk wel goed te pakken.’ En dan heeft ze een jaar erna bij één gesprek er een keer bij gezeten. En zei ze: Ja ik kan hier eigenlijk niet meer veel doen. Je hebt alle tips meegenomen die ik vorig jaar heb gegeven.” (Trajectvolger Biscuit, HR)

- Niet-gerealiseerde effecten

Het verwerven van loopbaancompetenties is een niet-gerealiseerd effect, net zoals het daaruitvloegende effect ‘gericht solliciteren’ niet gerealiseerd wordt. We hebben dus ook geen aanwijzingen dat mensen binnen een bedrijfscontext gericht gaan solliciteren als het gevolg van het verwerven van generieke en/of functionele competenties.

- Bijkomende effecten

Er werden geen bijkomende effecten waargenomen.

Tabel 3.34 Effecten uitvoeren actieplan bij Biscuit

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Verwerven loopbaancompetenties	-	-	-	-
Gericht solliciteren	-	-	-	-
Verwerven functionele werkcompetenties	-	-	-	+
Verwerven generieke werkcompetenties	-	+	+	+
Beter uitoefenen functie	-	+	+	+

- Relaties tussen de effecten

De afhankelijkheidsrelatie tussen de waargenomen effecten wordt bevestigd. Het verwerven van (functionele en/of generieke) competenties leidt tot het beter uitvoeren van de functie.

Verklaring

POP-uitvoering

Het verwerven van generieke werkcompetenties en functionele werkcompetenties kunnen we toeschrijven aan twee elementen uit het uitvoeringsconcept, namelijk de filosofie en de doelstellingen en aan de geboden ondersteuning. Het bedrijf wil dat werknemers competenties verwerven en zorgt voor een aanbod waardoor dat mogelijk gemaakt wordt. De POP-trajectvolgers volgden een opleiding of werden gecoacht, als onderdeel van het POP-traject. Bovendien wordt ook de uitvoering ondersteund en is er opvolging voorzien (hetzij door de eigen leidinggevende, hetzij door iemand anders).

Persoonsgebonden en situationele elementen

Een persoonsgebonden kenmerk dat hier speelt is dat de mate waarin iemand kan ontwikkelen in een bepaalde competentie ook te maken heeft met natuurlijk aanleg. Iemand die van nature weinig gestructureerd werkt, kan dit punt slecht in beperkte mate gaan bijsturen. Daarnaast zal iemand die reeds twintig jaar zijn functie uitoefent ook meer volgroeid zijn in de functie en minder ontwikkelingspunten kunnen aanstippen.

We zien geen situationele aspecten die een invloed hebben op het bereiken van effecten.

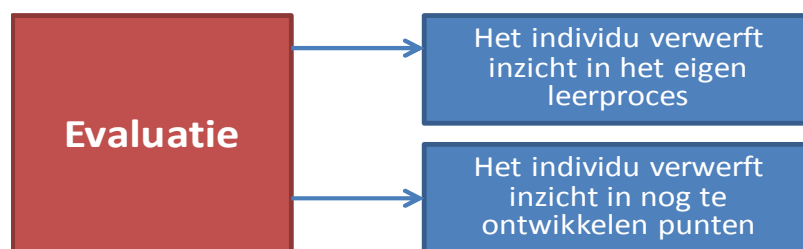
Concluderend

We kunnen concluderen dat het POP-traject bij Biscuit ervoor zorgt dat de trajectvolger werkcompetenties verwerft die op hun beurt ervoor zorgen dat men de functie beter uitvoert.

3.3.3.4 De evaluatiefase

Door de evaluatie zullen POP-trajectvolgers volgens het effectenmodel inzicht verwerven in het eigen leerproces. Daarnaast verwerft het individu ook inzicht in de nog te ontwikkelen punten.

Figuur 3.14 Detail effectenmodel, evaluatie



Effecten

- *Gerealiseerd effect*

We zien bij één van de twee trajectvolgers waar er al een evaluatie geweest is, dat een effect in het inzicht in het eigen leerproces wordt gegenereerd. Deze trajectvolger geeft aan de limieten van zijn leervermogen geleerd te hebben. Twee trajectvolgers hebben deze evaluatiefase nog niet gehad.

- *Niet-gerealiseerd effect*

Deze evaluatiefase is gekoppeld aan de start van een nieuwe POP. De trajectvolgers krijgen in dit gesprek ook inzicht in hun nog te ontwikkelen punten, maar we kunnen dit niet koppelen aan evaluatiefase op zich.

- *Bijkomende effecten*

Er werden geen bijkomende effecten gemeten die kunnen gekoppeld worden aan de evaluatiefase.

- *Relaties tussen de effecten*

De waargenomen effecten kunnen in beperkte mate worden toegeschreven aan voorliggende effecten, zoals het feit dat men zich ontwikkelt (= uitvoering van de acties) en dat de effecten die daaruit zouden moeten voortvloeien dat ook doen.

Tabel 3.35 Effecten evaluatie bij Biscuit

	Traject 1	Traject 2	Traject 3	Traject 4
Inzicht in eigen leerproces	-	+	-	-
Inzicht in nog te ontwikkelen punten	-	-	-	-

Verklaring

POP-uitvoering

Het effect dat hier wordt waargenomen is toe te schrijven aan de opzet van het POP, waarin een evaluatiefase wordt gekoppeld aan de start van de volgende POP-cyclus. Het geval waarbij het effect niet wordt waargenomen, geeft aan dat de oorzaak terug te vinden is in de betrokkenheid van de persoon die de evaluatiefase ondersteunt (in dit geval de leidinggevende), of meer bepaald het gebrek eraan. Het betrof immers een uitgebreide POP die standaard minder wordt opgevolgd door de leidinggevende. De leidinggevende beschikte zelf niet over de nodige informatie. Blijkbaar werden ook geen technieken toegepast om inzicht in het leerproces te realiseren.

Persoonsgebonden en situationele elementen

Aangezien slechts één van de twee effecten, zich slechts manifesteert bij één persoon, is het niet mogelijk om de invloed van deze modererende variabelen na te gaan.

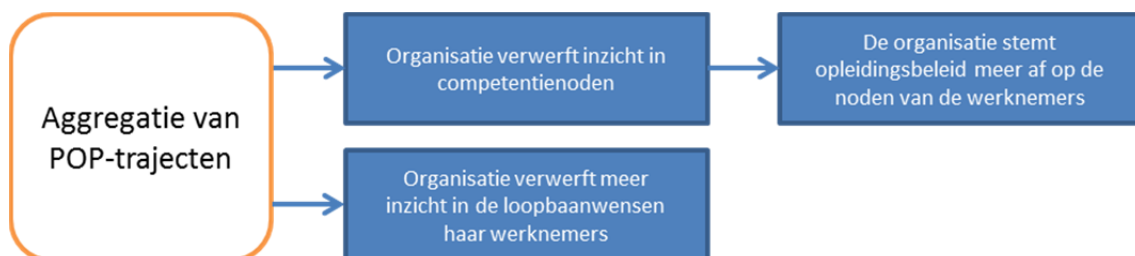
Concluderend

We zien dat de manier waarop het POP-project is opgezet, waarin een evaluatiefase is vervat ervoor kan zorgen dat men inzicht krijgt in het leerproces.

3.3.3.5 Effecten op organisatieniveau

Het effectenmodel brengt ook effecten op organisatieniveau in kaart. Voor deze case zijn deze effecten relevant. Het effectenmodel gaat ervan uit dat het POP-proces ervoor zorgt dat organisaties inzichten verwerven in de competentienoden en de loopbaanwensen van de werknemers. Door het eerste inzicht kan de organisatie het opleidingsbeleid afstemmen op de noden van de werknemers.

Figuur 3.15 Detail effectenmodel, effecten op organisatieniveau



Effecten

- *Gerealiseerde effecten*

Ook op organisatieniveau kunnen we effecten van het POP-project onderscheiden die in het effectenmodel werden opgenomen. Zoals het effectenmodel beschrijft, zorgt het POP ervoor dat het bedrijf inzicht krijgt in de competentienoden van zijn werknemers. Het hieropvolgende effect wordt eveneens gerealiseerd. Daar wordt dan vervolgens het opleidingsbeleid op afgestemd. Als vier of vijf mensen aangeven graag een bepaalde opleiding te krijgen (bv. de opleiding ‘perslucht’) en dit is ook nuttig in de functie, dan kan deze opleiding worden georganiseerd.

- *Niet-gerealiseerde effecten*

Het effect ‘inzicht krijgen in de loopbaanwensen van de werknemers’ komt weinig tot niet tot uiting.

- *Bijkomende effecten*

Daarnaast worden een aantal nieuwe effecten onderkend. Een POP zorgt er voor dat het competentieniveau van de werknemers in het bedrijf verhoogt. Het POP zorgt ook voor sensibilisering in het bedrijf voor het belang van coaching en opleiding. Het werken met de structuur van een POP ontwikkelt de coachingcompetenties bij leidinggevend. Zeker zij die daar minder in geskild zijn, geven aan dat een POP een handig instrument is om een betere peoplemanager te worden, zoals een leidinggevende dit noemt.

Daarnaast is er een bijkomend effect dat zich nog niet gemanifesteerd heeft, maar dat men wel verwacht, namelijk de competenties en taken beter matchen. Deze matching gebeurt nog niet, maar men wil hier in de toekomst aan werken.

Tabel 3.36 Effecten op organisatieniveau bij Biscuit

	POP-project
Inzicht in competentienoden werknemers	+
Opleidingsbeleid afstemmen op noden	+
Inzicht in loopbaanwensen werknemers	~+
Intern sensibiliseren	+
Leereffecten bij coaches	+
Meer opgeleide werknemers	+

Verklaring

De effecten op niveau van de organisatie zijn te toe te schrijven aan de filosofie van het POP-project en de wijze waarop die filosofie in het POP-project is doorgetrokken. Het cruciale element in de filosofie is het stimuleren van ‘ontwikkelen en leren’, het ontwikkelen van de loopbaan is geen centraal element in de filosofie. Dat uit zich in het geheel van de POP-uitvoeringspraktijk (de focus, de ruimte voor actie, de focus, ...).

De individuele uitvoeringspraktijk is echter niet voldoende voor het bereiken van de effecten uit het effectenmodel op dit niveau. Daar is een aparte praktijk voor nodig, namelijk het aggregeren van gegevens die men via de individuele trajecten verkrijgt. En dat is ook wat in deze case gebeurt.

Het nieuwe te verwachten effect van een betere matching tussen personen en taken op het vlak van competenties zou eveneens hierdoor verklaard moeten kunnen worden. Ook dit effect zal immers steunen op een activiteit van het aggregeren van de individuele gegevens.

Het nieuwe gerealiseerde effect, namelijk dat leidinggevende en werknemers gesensibiliseerd worden voor opleiding en coaching toe, is het gevolg van de brede verspreiding van het POP in het bedrijf.

3.3.4 Conclusies

3.3.4.1 Conclusies omtrent het uitvoeringsconcept

Afwijkingen van het uitvoeringsconcept

Het uitvoeringsconcept dat breed opgevat is, liet in zijn opzet al ruimte voor een variant in een bedrijfscontext, waar externe transitie niet beoogd worden. Er werd met name gesteld dat in bedrijven het concept niet in zijn geheel maar gedeeltelijk zou overgenomen worden. De focus zou in zo een gevallen liggen op het ontwikkelen van competenties en het beter functioneren van het individu binnen de organisatie. Deze case is een voorbeeld van een bedrijfscontext waar het POP-proces wordt ingezet met het oog op interne doelen, en niet met het oog op externe transitie van de werknemer. We zien dus dat men hier deze variant van het uitvoeringsconcept hanteert.

Ontwikkelen en leren staat centraal, maar met een beperkte scope: hetzij voor het uitvoeren van de huidige functie, hetzij in sommige gevallen met het oog op een overstap naar een andere functie (waarbij de keuze voor deze overstap reeds gemaakt is). Daardoor ligt de nadruk binnen deze case veel minder op de analysefase (die wel aanwezig is, maar plaatsvindt binnen een sterk gedefinieerd kader), dan wel op het uitvoeren van de gekozen acties. Deze acties staan in functie van het ontwikkelen en verwerven van generieke en functionele werkcompetenties. Binnen de analysefase is er geen aandacht voor arbeidsmarktexploratie en de zelfexploratie gebeurt in functie van het hoofddoel. Het leerproces van het individu is ondergeschikt, aan het bereiken van resultaten. Terwijl in de andere cases het niet helemaal duidelijk is welke positie de dienstverlening inneemt waarin het POP-proces gebruikt wordt, heeft het POP-proces hier een duidelijke finaliteit. Het POP-proces binnen organisaties zoals bedrijven zou volgens het uitvoeringsconcept ook een rendement moeten hebben voor de organisatie. In de uitvoeringspraktijk van deze case zien we terug dat hier ook naar gestreefd wordt.

Wat de modaliteiten betreft, zien we een aantal afwijkingen. Ze betreffen de relatie tussen trajectvolger en coach, de sturing en de rol van de coach, en de gesprekscyclus. In deze case zijn er duidelijk twee partijen met elk hun belangen, terwijl in een POP-proces de trajectvolger centraal zou moeten staan. De coach staat in een hiërarchische relatie tot de trajectvolger en heeft ook de functie om zaken te verduidelijken aan de trajectvolger en tot afspraken te komen (waarbij mogelijk inspanningen van beide partijen worden verwacht, niet alleen van het individu). Eigenlijk moeten we zeggen dat het POP-proces geleid wordt door een leidinggevende, die daarbij coachingactiviteiten gebruikt en coachingvaardigheden inzet. Er is duidelijk sprake van een sterke sturing. In deze case kan niet gezegd worden dat er sprake is van een vraaggestuurd aanbod. De werknemers wor-

den wel geïnformeerd over het POP. De toeleiding die in de twee andere cases geen evidentie is, is hier dan ook geen issue. Van een gesprekscyclus zoals bedoeld in het uitvoeringsconcept is hier geen sprake. De fases van analyse tot het opstellen van het actieplan worden in één beweging opgenomen in één gesprek. De ondersteuning bij de uitvoering van het actieplan behoort niet tot de gesprekscyclus. Het gaat eerder om verschillende opvolgingsmomenten die betrekking hebben op het uitvoeren van de actie, maar dat gebeurt niet via gesprekken zoals bedoeld in het uitvoeringsconcept. De evaluatiefase is gekoppeld aan een nieuwe POP-cyclus (ongeveer twaalf maanden later) en vormt de start van die nieuwe cyclus. Andere afwijkingen brengen nieuwe elementen in. We zien dat de coach een rol heeft die verder gaat dan de rol van de coaches in andere cases: in deze case is de coach verantwoordelijk voor het afbakenen en sturen van de analyse, het ondersteunen van de uitvoering van de actie, het mee organiseren of aanbieden van de actie. Soms wordt de taak van de coach gedeeld met een andere persoon die in een hiërarchische relatie staat ten opzichte van de trajectvolger. Het komt ook voor dat elementen van het POP-proces uitbesteed worden (het assessment in de analysefase).

Knelpunten in de uitvoering en toegepaste oplossingen hiervoor

Net zoals in de andere cases worden geen knelpunten gemeld. Men heeft bepaalde keuzes gemaakt met betrekking tot het POP-proces en het proces wordt in de lijn van die keuzes uitgevoerd.

Dat neemt niet weg dat er wel degelijk knelpunten zijn bekeken vanuit een beleidsstandpunt. De overheid wil met het POP een stuk verder gaan dan het klassieke opleidingsbeleid in bedrijven. Deze case toont echter dat bij een sterke versmalling van het POP-concept (wat nog altijd in overeenstemming met het uitvoeringsconcept) er weinig verschillen zijn met een klassiek opleidingsbeleid. Er wordt teruggegrepen naar de standaardelementen van het werken met functioneringsgesprekken waarin functie- en competentieprofielen gebruikt worden en waarbij de nodige opleiding aangeboden wordt. Het perspectief van het bedrijf is hierbij dominant.

3.3.4.2 Conclusies omtrent effecten en de relaties tussen effecten

Realisatie van de effecten

- *Vooropgestelde effecten*

Een aantal vooropgestelde effecten worden waargenomen. Voor de analysefase geldt dat er sprake is van inzicht in competenties, interesses en werkwaarden (weliswaar alles vanuit het perspectief van de functie van de werknemer) en dat de keuze gemaakt wordt om ontwikkelingspunten aan te pakken (een effect dat in de twee andere cases nauwelijks werd waargenomen). Het effect dat er gekozen wordt door een gewenste situatie vinden we niet terug. De keuze voor een gewenste situatie gaat eigenlijk al vooraf aan het proces. (De standaardoptie is dat men werkt aan het beter functioneren in de functie, voor een beperkt aantal mensen wordt het proces uitgevoerd net met de bedoeling om hen te kunnen laten overstappen naar een nieuwe functie.) Het effect dat betrekking heeft op inzicht in jobmogelijkheden vinden we niet terug.

De fase van het opstellen van het actieplan leidt er toe dat acties opgelijst worden. Deze acties zijn vaak duidelijk geënt op gedetecteerde discrepanties tussen gewenste competenties en aanwezige competenties, maar kunnen ook verder gaan en nieuwe competenties kunnen ingebracht worden. Het vooropgestelde leereffect wordt niet teruggevonden, zoals het ook weinig tot niet werd teruggevonden in de twee andere cases.

In de fase van het uitvoeren van het actieplan zien we dat de effecten die zich voordoen betrekking hebben op het verwerven van specifieke en generieke competenties en beter worden in de functie (in de eerste plaats met het oog op de productiviteit). Deze effecten liggen in de lijn van de in de vorige fases bereikte effecten.

De evaluatiefase (die we hier wel terugvonden, in tegenstelling tot de andere cases) leidt tot een deel van de effecten in het effectenmodel. Het proces wordt geëvalueerd en men kijkt wat men bereikt heeft en wat men verder gaat aanpakken. Over het inzicht krijgen in het leerproces, een ander effect in deze fase, kunnen we bij gebrek aan data hierover geen duidelijke uitspraken doen (niet bij elke trajectvolger had de evaluatiefase al plaatsgevonden).

Voor een interne POP formuleert het uitvoeringsconcept ook effecten op organisatieniveau. Deze effecten worden hier bereikt: inzicht in de competentienoden van de werknemers, het opleidingsbeleid wordt daarop afgestemd (in de mate van het mogelijke en wenselijke vanuit bedrijfsperspectief bekeken). Inzicht krijgen in de loopbaanwensen van de werknemers komt minder aan bod.

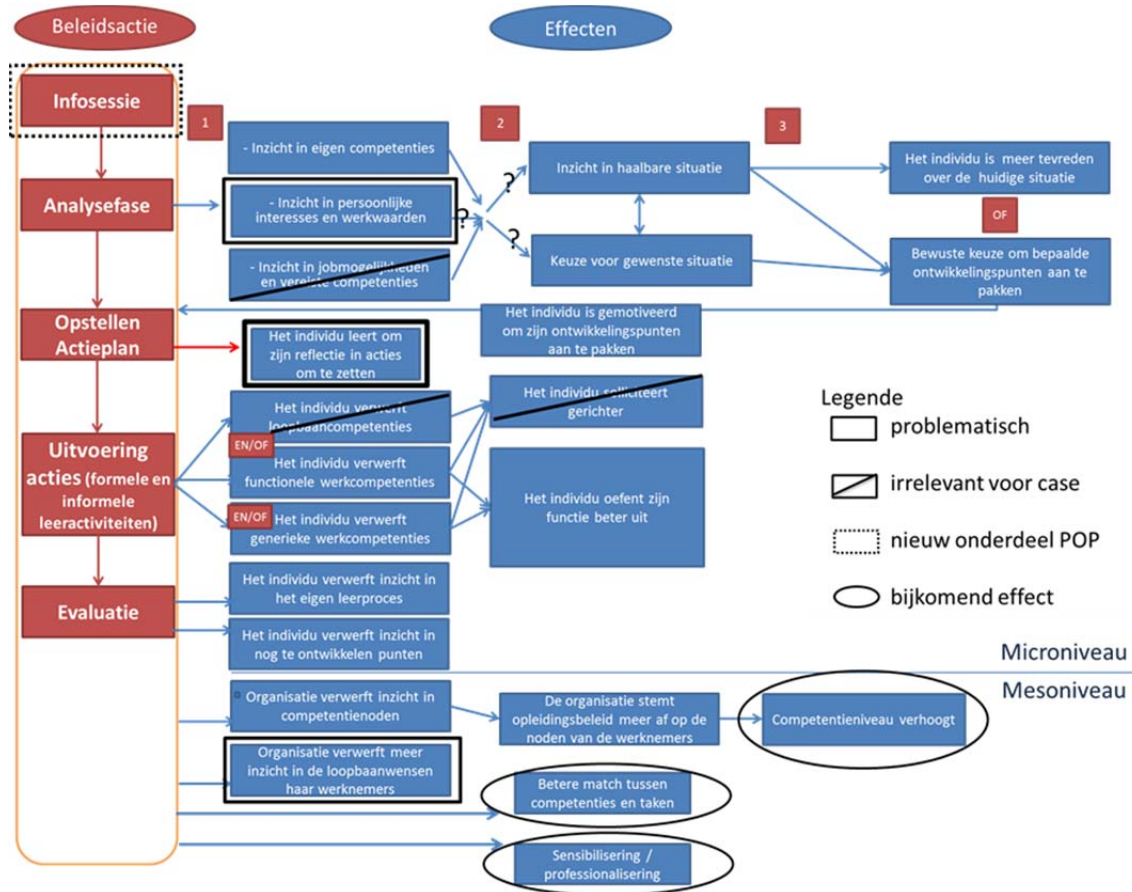
- *Bijkomende effecten (bedoelde en onbedoelde)*

Bijkomende effecten op het niveau van de trajectvolger (bijvoorbeeld het psychologisch gesteund worden dat we terugvonden in de andere cases) worden hier niet waargenomen. We vinden wel duidelijk bijkomende effecten op het niveau van de organisatie. Het gaat hier om twee door het bedrijf bedoelde effecten: intern sensibiliseren en het competentieniveau van de werknemers verhogen door meer opleiding. Een effect dat men niet voor ogen had, maar wel positief is, is het leer-effect bij de coaches: het POP-proces scherpt hun coachingsvaardigheden aan.

- *Relaties tussen de effecten*

Met de beperkte interpretatie van het POP-proces en het beperkte aantal vooropgestelde effecten, kan gesteld worden dat ook hier de lineariteit in het effectenmodel bevestigd wordt.

Figuur 3.16 Het effectenmodel toegepast op de Biscuit-case



Verklaring voor het al dan niet bereiken van de effecten

Verklaringen voor het al dan niet bereiken van de effecten worden gezocht in de praktijk van de uitvoering van het POP-proces en in de specifieke kenmerken van de trajectvolger en zijn situatie. In deze case is het duidelijk dat het al dan niet realiseren van effecten in hoofdzaak toe te schrijven is aan de interpretatie die gegeven wordt aan het POP-concept en de manier waarop de uitvoering daarop afgestemd wordt.

Voor de uitvoeringspraktijk wordt in deze case een duidelijke keuze gemaakt voor de beperkte variant van het POP. Het is vanaf het begin duidelijk welke effecten zullen worden nagestreefd en daarnaar wordt ook gehandeld. De interpretatie van het POP-concept vloeit voort uit de missie, doelen en belangen die in de bedrijfscontext terug te vinden zijn. De uitvoeringspraktijk wordt zo opgezet dat de beoogde doelen ook bereikt kunnen worden. De afwijkingen in de modaliteiten zijn elementen die daar duidelijk aan bijdragen (zie hoger: de afhankelijkheidsrelatie, de sturing door de coach (leidinggevende/HR-manager), het zelf organiseren van een aanbod aan opleiding, en het opnemen van de opvolging van de uitvoering van de acties in de taak van de coach).

De samenhang met kenmerken van de trajectvolger en zijn situatie is beperkt. De discrepantie tussen aanwezige competenties en vereiste competenties speelt een rol, net zoals de mogelijkheid en (voorafgemaakte) keuze om over te gaan naar een nieuwe functie. Er is weinig tot geen ruimte voor persoonlijke wensen van de trajectvolger die betrekking hebben op doelen die niet passen binnen het gehanteerde POP-concept. De mogelijkheden die het bedrijf biedt zijn veel meer bepalend.

Situationele omstandigheden spelen ook geen rechtstreekse rol aangezien alle activiteiten plaatsvinden binnen de werkcontext.

Meerwaarde van het POP-proces

De meerwaarde van het POP-proces ten opzichte van een degelijk klassiek opleidingsbeleid wordt niet gerealiseerd.

3.3.4.3 Eerste suggesties voor aanpassing uitvoeringsconcept en effectenmodel

Mogelijke aanpassingen aan het uitvoeringsconcept

- Suggesties met betrekking tot de uitvoeringsprincipes

De bevindingen uit deze case suggereren dat het zinvol zou kunnen zijn om veel explicieter een onderscheid te maken tussen interne POPs en externe POPs. De vraag die moet beantwoord worden is hoever men wil en kan gaan in de interne POPs. Deze case geeft aan dat een brede interpretatie van het POP in een interne POP in elk geval niet evident is. Er moet met andere woorden nagedacht worden over wat men binnen bedrijven wil bereiken met een POP-proces. Wil men inderdaad meer bereiken dan wat men kan bereiken met een goed uitgevoerd klassiek opleidingsbeleid?

- Suggesties met betrekking tot de uitvoeringsmodaliteiten

De afwijkingen het uitvoeringsconcept die we binnen deze case terugvinden zijn te herleiden tot de interpretatie van het POP-proces. Indien men (i.c. de overheid als partij die het POP voor elke werknemer wil stimuleren) aanvaardt dat de scope van het POP-proces veel beperkter wordt, dan zullen ook de uitvoeringsmodaliteiten voor het POP-proces anders ingevuld kunnen worden. Indien men dat niet doet, dan zullen er niet onmiddellijk grote aanpassingen nodig zijn aan het uitvoeringsconcept.

Mogelijke aanpassingen aan het effectenmodel

Deze case geeft geen aanleiding tot aanpassing van het effectenmodel. Indien men ervoor zou kiezen om binnen een bedrijfscontext een veel beperkter POP te promoten, dan zal een apart effectenmodel opgesteld moeten worden waarbij de effecten die niet meer beoogd worden geschrapt worden uit het model.

3.4 Besluit

In dit hoofdstuk werden de onderzoeksvragen beantwoord voor de drie cases afzonderlijk. We brachten in kaart in welke mate het uitvoeringsconcept en de POP-praktijk van de cases bij elkaar aansloten. We hadden hierbinnen ook aandacht voor de knelpunten. We onderzochten ook voor elke case welke effecten werden gegenereerd met het POP en via welke stappen deze effecten tot stand kwamen.

In een volgend hoofdstuk worden deze single case analyses naast elkaar gelegd en wordt aan de hand van een cross-case analyse duidelijk welke bevindingen worden bevestigd en dus versterkt en welke bevindingen moeten genuanceerd.

Op basis van deze analyse kunnen we vervolgens aangeven in welke mate context, de onderdelen van het POP-traject en persoonsgebonden en situationele kenmerken bepalend zijn voor welke effecten. Deze kennis maakt het mogelijk een besluitend antwoord te formuleren omtrent de twee onderzoeksvragen. We kunnen aangeven in welke mate het uitvoeringsconcept moet worden aangepast voor een optimale POP en wat van een POP kan verwacht worden naar effecten in een gegeven context.

4 | De cross-case analyse

In de dit hoofdstuk wordt een analyse uitgevoerd over de cases heen. Deze cross-case analyse bevat twee componenten:

1. het uitvoeringsconcept geeft ruimte voor twee interpretaties: een uitgebreide interpretatie die in de meeste contexten zou moeten kunnen worden gebruikt, waaronder in de begeleidingscontexten, en een beperktere interpretatie voor gebruik in een gewone bedrijfscontext ('gewoon' in tegenstelling tot bedrijven in herstructurering/reorganisatie/...). In dit onderzoek zijn twee van de cases begeleidingscontexten en één case is een bedrijfscontext. We bekijken de gelijkenissen en verschillen in uitvoeringspraktijk tussen de cases, waarbij we ervan uitgaan dat de twee begeleidingscontexten onderling sterk op elkaar zullen lijken en dat ze zullen verschillen van de begeleidingscontext;
2. zoals uitgelegd in het methodologisch hoofdstuk geeft in kwalitatief onderzoek het bestuderen van 'literal replication' of van 'theoretical replication' zicht op de veralgemeenbaarheid van bevindingen. Bij gelijke omstandigheden verwachten we immers gelijke effecten, en bij verschillende omstandigheden verschillende effecten. Dat zal eveneens een onderdeel zijn van deze cross-case analyse. Hierbij maken we gebruik van de antwoorden op de hierboven beschreven onderzoeksvraag. Die toont immers waar we gelijke omstandigheden hebben, en waar verschillende.

4.1 Vergelijking van de uitvoeringspraktijken over de drie cases heen

De uitvoeringspraktijk van de drie cases wordt hier naast elkaar gezet. We geven aan waar de verschillen zitten tussen de cases en geven waar mogelijk geven aan wat deze verschillen kan verklaren. We structureren de analyse aan de hand van het onderscheid in contexten (begeleidingscontext versus bedrijfscontext), omdat we ervan uitgaan dat daarin de verschillen zullen zitten (zie hierboven, bij de beschrijving van de eerste component). Met het oog op de leesbaarheid spreken we over externe POPs als we het hebben over de begeleidingscontexten (case 1 & case 2) en over interne POPs als we het hebben over de bedrijfscontext (case 3).

4.1.1 De POP- filosofie en de doelstellingen

Naar POP-filosofie zien we dat de cases aanleunen bij het uitvoeringsconcept, maar hier toch niet in gelijklopen. Ten eerste gaan de organisaties een andere klemtoon leggen, en ten tweede soms ook bredere doelstellingen stellen of de doelstelling verenigen.

Externe POPs gaan niet zozeer focussen op 'leren en ontwikkelen', maar eerder ondersteuning bieden in de loopbaanproblematiek van de trajectvolger. Men vertrekt dus vanuit de wensen en noden van de trajectvolger. Men zegt de trajectvolger niet zozeer hoe hij, wanneer hij met een loopbaanvraagstuk zit, moet handelen om dit vraagstuk aan te pakken. Eerder helpt men met het beantwoorden van de concrete loopbaanvraag op zich. We moeten het ontwikkelen hierin dus eng interpreteren daar het vooral bepaalde aspecten van het ontwikkelen in de loopbaan betreft. Ten tweede

kan het ontwikkelen van werkcompetenties een onderdeel van een POP-traject zijn, maar dit is niet de eerste prioriteit. Daarnaast zien we dat in de beide cases met externe POPs het POP start vanuit het individu in zijn brede omgeving, zelfexploratie, arbeidsmarktexploratie en meestal ook arbeidsmarktexploratie aan bod komt waar dan een doel wordt aan gekoppeld. Of het zelfsturend vermogen van een trajectvolger hierbij centraal staat is minder duidelijk, maar we zien er weinig expliciete aanwijzingen voor.

Bij het interne POP zien we daarentegen dat ‘leren en ontwikkelen’ wel centraal staat. Hier moeten we wel de kanttekening maken dat de context van het POP maakt dat dit ontwikkelen en leren moet gebeuren in het kader van de eigen functie. Als een doorgroeimogelijkheid zich aandient, kunnen ook voor het uitoefenen van de nieuwe functie competenties worden ontwikkeld.

Doelstellingen in zowel de externe als interne POPs worden verruimd, waarbij zowel doelstellingen, maar in het eerste geval gaat het om een toevoeging van doelen op het niveau van de trajectvolger, en in het tweede geval worden doelstellingen op het niveau van de organisatie worden toegevoegd.

4.1.2 Het POP-proces

4.1.2.1 De cyclus

De analysefase duurt bij een externe POP veel langer dan bij een interne POP en de reflectie is ook veel breder en diepgaander. Men vertrekt bij externe POPs ook vanuit een breed perspectief, bij een interne POP wordt alles gekaderd binnen de functie die de trajectvolger uitoefent. Dit laatste gaat de reflectie dus sterk afbakenen.

Een actieplan wordt niet altijd opgesteld bij externe of interne POPs. We zien echter wel een verschil tussen beide cases met externe POPs. In de eerste case (POP bij mensen in outplacement) wordt altijd een actieplan opgesteld, in de tweede case (bij mensen die zelf aankloppen voor een POP vanuit een loopbaanvraag) komt men niet altijd tot een actieplan.

De uitvoering van het actieplan wordt in de drie cases wel ondersteund, maar we zien dat de ondersteuning tussen de externe POPs en de interne POPs sterk verschilt. In het eerste geval zit de ondersteuning meer bij het voorbereiden van de uitvoering en is de uitvoering zelf aan het individu, in het tweede geval is het echt de uitvoering zelf die ondersteund en opgevolgd wordt.

Ook met betrekking tot de laatste fase van de POP-cyclus zien we een verschil tussen externe en interne POPs. De externe POPs bevatten geen evaluatiefase. Aan interne POPs is wel een evaluatiefase gekoppeld, maar deze evaluatiefase is dan wel een onderdeel van een volgende POP-cyclus.

De begeleiding wordt in alle POPs afgestemd op de trajectvolger. De afstemming krijgt echter een andere invulling naargelang het om interne of externe POPs gaat. Bij externe POPs krijgt de begeleiding zelf vorm op basis van de kenmerken en situatie van de trajectvolger. Bij een interne POP zal de begeleiding ook worden afgestemd op de trajectvolger, maar men vertrekt meer vanuit een vastliggend kader. Men vertrekt immers vanuit de functie en het bijhorende functieprofiel.

4.1.2.2 De POP-documentatie en tools

Wat de POP-documentatie en tools betreft, zijn de verschillen niet zo groot tussen de cases. Ongeacht de case bevat een POP-document een sterkte-zwakteanalyse, zijn er een of meerdere tools die

gebruikt worden om het gestructureerd reflecteren te stimuleren en die ook opgenomen worden in het POP-document, is er veelal maar niet altijd een actieplan (al wordt het zo goed als niet actief gebruikt). Het POP-document wordt in geen van de cases eigenlijk echt materiaal van de POP-trajectvolger en de trajectvolgers beschouwen de documenten niet als hun werkinstrumenten.

Het verschil tussen de cases zit hem vooral in de manieren waarop dit allemaal ingevuld wordt: bij een externe POP heeft men meer mogelijkheden om variatie in te brengen dan bij interne POPs. In het eerste geval kan men zich echt afstemmen op de trajectvolger, in het tweede geval wordt alles gekaderd vanuit de functie die men uitoefent, en het bijhorende functieprofiel. Het POP-document is bij de interne POPs ook een neerslag van afspraken gemaakt tussen een leidinggevende en de trajectvolger, en kan dienen in de evaluatiefase, gekoppeld aan de start van de volgende POP. Bij de externe POPs heeft de trajectvolger de volledige vrijheid om te doen of te laten wat hij wil met wat in het POP-document is opgenomen.

4.1.2.3 De ondersteuning

Wat de ondersteuning in de POP-cyclus betreft, zien we ook een duidelijk verschil tussen externe en interne POPs. Bij externe POPs eindigt de begeleiding meestal na het opstellen van het actieplan. Soms wordt het uitvoeren ook nog deels ondersteund (maar veelal voorbereidend). Het grootste deel van de begeleiding gaat naar de analysefase. Bij een interne POP zien we dat de begeleiding over alle fases heen gebeurt, maar deze coaching gebeurt altijd in het strikte kader van de bedrijfscontext.

Ook de modaliteiten van de gesprekscyclus verschillen sterk tussen externe en interne POPs. In een externe POP bestaat een gesprekscyclus uit drie tot zes gesprekken, waarbij gesprekken tussen de 45 minuten en anderhalf uur duren. Dit is meteen ook alle begeleiding die aan een externe POP is gekoppeld. Van een gesprekscyclus is in een interne POP geen sprake, daar gaat het om één ontwikkelingsgesprek, waarin de analysefase en als dat gebeurt, het opstellen van een actieplan een plaats hebben. Bij een interne POP is dit echter niet het einde van de begeleiding, ook het uitvoeren van het actieplan en de analysefase wordt in minder of meerdere mate nog mee opgevolgd. Wel is het zo dat de coach de leidinggevende is: daarom is de vraag waar het leidinggeven eindigt en het coachen/opvolgen van het POP begint moeilijk aan te geven.

4.1.3 De competenties en kerntaken van de coach

De coaches verbonden aan een externe POP zijn ervaren zijn in het vak en/of dat zij opleidingen hebben gekregen die de nodige skills aanleert. De interne POPs worden begeleid door de leidinggevende, een functie die ook een aantal coachingstechnieken veronderstelt. De leidinggegenden hebben ook een opleiding gevolgd.

Naar rol van de coach zien we dat de meeste coaches hun rol percipiëren zoals in het uitvoeringsconcept beschreven staat. Bij externe POPs is er echter veel ruimte voor eigen klemtonen en die ruimte ook wordt benut. Bij interne POPs zien we ook verschillen maar veel minder, omdat het POP in een striktere context wordt uitgerold. Daarnaast zien we dat wat interne POPs betreft, dat de leidinggevende als coach het POP niet loskoppelt van de evaluatie.

In de externe POPs zien we dat de mate waarin gestuurd wordt door de coach varieert. Met sturen bedoelen we hier dat door het geven van tips en suggesties richting wordt gegeven aan het traject. Bij de interne POPs zien we dat het sturen van de coaches verder gaat, in die zin dat de reflectie

maar vooral het aanduiden van ontwikkelingspunten op basis van een consensus gebeurt. Met andere woorden, de coach heeft een grote inbreng.

4.1.4 De instapvoorwaarden en de toeleiding

4.1.4.1 De instapvoorwaarden

De doelgroepen van de cases vallen telkens binnen de in het uitvoeringsconcept beschreven doelgroep. Binnen de cases worden verder geen doelgroepen onderscheiden.

Naar instapvoorwaarden zien we dat hieraan altijd is voldaan als iemand een POP start. De cases met externe POPs geven aan dat er nog geen mensen moesten worden geweigerd. Wel wordt motivatie van de trajectvolger in de verf gezet.

4.1.4.2 De toeleiding

Het toeleiden van potentiële POP-trajectvolgers is vooral een issue bij externe POPs. Deze toeleiding ging zeer moeizaam. Bij interne POPs staat de organisatie zeer dicht bij de trajectvolgers (het gaat immers om de eigen werknemers) en kan ze deze gemakkelijk bereiken. Hier is de toeleiding geen probleem: het POP-traject wordt door werknemers beschouwd als deel van de job.

4.1.5 De organisatie

Naar organisatie toe kunnen we zeggen dat in de drie cases de middelen voorhanden waren om het POP uit te voeren, zowel naar financiële middelen, als naar instrumenten en methodiek. Ook de verderzetting van het POP wordt geanticipeerd. Naar inbedding van het POP in de organisatie, vooral van belang bij een interne POP, zien we dat het POP daar wel goed ingebed zit in de organisatie maar niet wordt losgekoppeld van evaluatie-instrumenten. Integendeel, het maakt er deel van uit.

4.1.6 Besluit

Wanneer we de uitvoering bij de verschillende cases vergelijken in het licht van het uitvoeringsconcept, kunnen we ten eerste stellen dat er - zoals verwacht - een breuklijn in uitvoering loopt tussen de externe en de interne POPs. Daartussen zien we de grootste verschillen, dit vooral in filosofie en doelstelling. Dit heeft een invloed op alle aspecten van de uitvoering. De twee externe POPs zijn vrij gelijklopend, al zijn er tussen de twee cases met externe POPs ook wel kleinere verschillen merkbaar.

4.2 Verschillende praktijk, verschillend effect?

Aangezien de vergelijking van de uitvoeringspraktijk over de cases aantoonde dat de uitvoeringspraktijk in de begeleidingscontexten (externe POPs) gelijkaardig was, en verschillend van de interne POPs en hiermee de verwachting bevestigde, kan worden nagegaan of de effecten gelijkaardig resp. verschillend zijn waar we gelijkaardige resp. verschillende effecten verwachten. Eerst vergelijken we de effecten tussen de cases, vervolgens gaan we na of gelijkenissen en verschillen in effecten te

herleiden zijn tot gelijkenissen en verschillen in de uitvoeringspraktijk. Deze analyse wordt net als bij de single cases gestructureerd volgens de verschillende fases van het effectenmodel: de analysefase, het opstellen van een actieplan, het uitvoeren van het actieplan, de evaluatiefase en de effecten op organisatieniveau.

We focussen hierbij op de verschillen tussen de externe POPs en de interne POPs omdat we hieruit het meest kunnen leren over het uitvoeringsconcept en het effectenmodel.

4.2.1 De effecten in de analysefase

4.2.1.1 De cases vergeleken

Wanneer we de cases naast elkaar leggen, vallen drie zaken op wat de analysefase betreft. Ten eerste zien we een groot verschil tussen de interne en externe POPs waarbij deze laatste meer verschillende effecten genereert. Ten tweede is duidelijk dat het kiezen om bepaalde ontwikkelingspunten aan te pakken zeer weinig voorkomt in de externe cases, maar een standaard gegeven is in de interne cases. Ten derde zien we dat ook in de externe cases niet alle POP-trajecten dezelfde effecten teweegbrengen.

Het algemene beeld dat we verkrijgen uit deze vergelijking van de cases is een beeld van verschillen. We kunnen zeggen dat de effecten teweeggebracht in de analysefase vooral sterk verschillen tussen externe en interne POPs, maar dat er ook binnen de externe POPs verschillen zijn.

Tabel 4.1 Effecten analysefase per actieplan

	Externe POP		Interne POP
	Case 1	Case 2	Case 3
Inzichten in competenties, interesses, werkwaarden	4/4	3/4	~4/4
Inzichten in jobmogelijkheden, haalbare situatie	4/4	1/4	0
Keuze voor gewenste situatie/tevreden over huidige situatie	4/4	3/4	0
Keuze om ontwikkelingspunten aan te pakken	~1/4	~2/43	4/4
Gemotiveerd om ontwikkelingspunten aan te pakken	1/4	2/4	3/4
Psychologische steun	3/4	1/4	0

4.2.1.2 De verschillen verklaard

Er is in dit geval sterk sprake van theoretical replication: verschillende effecten bij verschillende uitvoeringspraktijk. We verwijzen hierbij naar het verschil in:

- de filosofie en doelstellingen van het POP: bij de bedrijfscase zagen we een zeer uitdrukkelijke klemtoon op ontwikkelen en leren. Dit wordt als hoofddoelstelling aangeduid door de organisatie. In de begeleidingscontexten kan ontwikkelen en leren aan bod komen, maar staat dit niet centraal. Daar gaat het meer om de keuzes en transitie in de loopbaan. Bij een interne POP zijn de doelen veel minder uitgebreid dan bij een externe POP. Het verschil in filosofie en doelen maakt dat bij een externe POP het al dan niet kiezen voor ontwikkelingspunten een complexere keuze is dan bij een interne POP. Waar bij een interne POP in een duidelijke en weinig complexe situatie een aantal ontwikkelingspunten worden aangeduid, gaat men bij een externe POP elementen uit ver-

schillende levensdomeinen samenkomen. Hier moeten grote keuzes worden gemaakt over de loopbaan;

- de analysefase: in de externe POPs vertrekt een analysefase vanuit het individu en zijn wensen in brede zin om van daaruit de loopbaan vorm te geven. Men doet naast zelfexploratie ook aan arbeidsmarktexploratie waarin keuzes worden gemaakt. Bij een interne POP gaat het om ontwikkeling in de context van het bedrijf, en in veel gevallen om het specifiek het ontwikkelen binnen de functie. Enkel een beperkte vorm van zelfexploratie komt aan bod;
- de rol van de coach: bij de interne POP worden ontwikkelingspunten in samenspraak met de leidinggevende gekozen, waarbij er ook een zekere druk is om effectief ontwikkelingspunten aan te duiden. Bij externe POPs ligt dit anders;
- de rol van situationele kenmerken: bij externe POPs spelen situationele kenmerken een modererende rol, terwijl dat bij interne POPs niet het geval is. Het al dan niet kiezen voor ontwikkelingspunten wordt in het eerste geval mee beïnvloed door de situationele kenmerken van de trajectvolger, in het tweede geval niet.

Ook kunnen we voor de verschillen tussen de twee begeleidingscontexten (externe POPs), verwijzen naar een verschil in uitvoeringspraktijk, namelijk de rol van de coach: Hier speelt de rol van de coach en meer bepaald de mate waarin de coach ook naar concrete mogelijkheden op de arbeidsmarkt gaat kijken.

4.2.2 De effecten bij het opstellen van een actieplan

4.2.2.1 De cases vergeleken

In het effectenmodel werd gesteld dat men bij het opstellen van een actieplan leert om reflectie om te zetten in actie. Dit veronderstelt een voorafgaand effect, namelijk dat er een actieplan gebaseerd op reflectie werd opgesteld.

Het grote verschil tussen de externe POPs en de interne POPs zit hem in de component ‘gebaseerd op reflectie’. Daarvan is veel meer sprake in de externe POPs dan in de interne.

Het effect gekoppeld aan het opstellen van het actieplan (namelijk dat men ook leert om reflectie om te zetten in actie), kunnen we - zoals uitgelegd in de single case analyse - niet in beeld brengen op basis van de interviews. We kunnen er wel van uit gaan dat wanneer een op reflectie gebaseerd actieplan is opgesteld, men daar ook heeft uit geleerd, als dat ook expliciet aan bod is gekomen in de begeleiding. Daarom stellen we dat er bij de externe POPs waarschijnlijk wel sprake is van leer-effecten, en bij de interne POPs niet.

Binnen de twee begeleidingscontexten zijn er wel nuances, maar niet van dien aard dat we echt over verschillen kunnen spreken.

Tabel 4.2 Effecten opstellen actieplan per case

	Externe POP		Interne POP
	Case 1	Case 2	Case 3
Leren reflectie omzetten in actie	~3/3	~2/4	0

4.2.2.2 De verschillen verklaard

Ook hier is er voornamelijk sprake van theoretical replication: het verschil in effecten kan verklaard worden door een verschil in uitvoeringspraktijk, en meer bepaald met betrekking tot filosofie en doelstellingen, de analysefase en de rol van de coach:

- de filosofie en doelstellingen: doordat bij de externe POPs het POP-traject focust op transities in de loopbaan en er ruime doelen zijn en doordat bij de interne POPs het traject focust op ontwikkelen en leren, en dit bovendien beperkt tot de functie (of in een aantal gevallen een transitie naar een andere functie), is de rol van reflectie groter bij de externe dan bij de interne POPs. De moeilijkheid van het omzetten van reflectie in actie is daardoor ook groter bij de externe dan bij de interne POPs, en vraagt daar meer inspanningen, wat ook de kans vergroot op daadwerkelijk leren;
- de analysefase: voortvloeiend uit filosofie en doelstellingen, is het aandeel van reflectie is veel groter in de externe POPs dan in de interne POPs;
- de rol van de coach: ten tweede zien we dat bij een interne POP de trajectvolger minder inbreng heeft in vastleggen van het actieplan. De trajectvolger kiest in overleg met de coach welke ontwikkelingspunten er worden aangepakt, en ook de hoe dat gebeurt wordt via consensus beslist. Paden naar ontwikkeling worden ook vaak bepaald door het bedrijf en het individu moet niet meer bepalen hoe het punt aan te pakken. Bij een externe POP is er daarentegen veel meer ruimte voor inbreng van de trajectvolger, de keuzes liggen helemaal in de handen van de trajectvolger en de contouren van de acties liggen niet vast.

4.2.3 De effecten bij het uitvoeren van het actieplan

4.2.3.1 De cases vergeleken

De effecten bij het uitvoeren van het actieplan verschillen duidelijk naargelang het om externe dan wel om interne POPs gaat. Waar de eerste vooral de effecten verwerven van loopbaancompetenties en gericht solliciteren genereert, zien we bij de interne POP veel meer het verwerven van generieke en functionele werkcompetenties en van daaruit ook het beter uitoefenen van de functie.

Tabel 4.3 Effecten uitvoeren actieplan per case

	Externe POP		Interne POP
	Case 1	Case 2	Case 3
Verwerven loopbaancompetenties	2/2	2/3	0
Gericht solliciteren	~2/2	~2/3	0
Verwerven functionele werkcompetenties	~1/2	0	1/4
Verwerven generieke werkcompetenties	0	1/3	3/4
Beter uitoefenen functie	0	0	3/4

4.2.3.2 De verschillen verklaard

De verschillen in effecten tussen de twee types van cases, kunnen we herleiden tot de verschillen in de uitvoeringspraktijk, en hiervoor moeten we verwijzen naar de eerste fase, namelijk de analysefase. Het is immers op basis daarvan dat het actieplan wordt opgesteld en het verschil in effecten in de uitvoeringsfase wordt daar al gegenereerd. Zoals we eerder zagen is er daar sprake van verschil-

len in meerdere componenten van de uitvoeringspraktijk die samengaan met verschillen in de waargenomen effecten.

4.2.4 De effecten in de evaluatiefase

4.2.4.1 De cases vergeleken

Wat de effecten in de evaluatiefase betreft, is het verschil zeer duidelijk. Enkel bij de interne POPS zien we een (weliswaar) beperkt effect gekoppeld aan de evaluatiefase.

Tabel 4.4 Effecten evaluatiefase per case

	Externe POP		Interne POP
	Case 1	Case 2	Case 3
Inzicht in eigen leerproces	0	0	1/4
Inzicht in nog te ontwikkelen punten	0	0	0

4.2.4.2 De verschillen verklaard

Het verschil in effect tussen de externe en interne POPs is toe te schrijven aan een verschil in de uitvoeringspraktijk. In het eerste geval is er gewoon geen sprake van een evaluatiefase, in het tweede geval wel. Dat het effect bij de interne POPs niet overal gerealiseerd werd, ligt vooral aan de fase waarin de trajecten zich bevinden: op het moment van de bevraging hadden slechts twee trajecten al een evaluatiefase gehad.

4.2.5 Conclusie

We kunnen concluderen dat de verschillen tussen de effecten in de begeleidingscontexten enerzijds en die in de bedrijfscontext anderzijds naar verwachting te herleiden zijn tot verschillen in de uitvoeringspraktijk. De verschillen in de uitvoeringspraktijk van de begeleidingscontexten waren te klein om tot echte verschillen in de effecten te leiden.

5 | Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk geven we een concluderend antwoord op de onderzoeksvragen. Op basis daarvan formuleren we beleidsaanbevelingen. Als kapstok gebruiken we het onderscheid tussen interne en externe POPs, omdat uit het onderzoek blijkt dat er een substantieel verschil is tussen beide, en dit zowel naar uitvoering als naar effecten. Tot slot geven we aanbevelingen voor verder onderzoek.

5.1 Conclusies

5.1.1 De werkbaarheid van het uitvoeringsconcept

De eerste onderzoeksvraag betrof de werkbaarheid van het uitvoeringsconcept. Hierop wilden we zicht krijgen door na te gaan in welke mate er overeenstemming was tussen de uitvoeringspraktijk in de drie cases en het uitvoeringsconcept. De verwachting was dat de afwijkingen beperkt zouden zijn, en dat we vooral varianten van uitvoering zouden vinden die nog altijd passen in het uitvoeringsconcept. Tegelijk gingen we na of er sprake was van knelpunten ervaren binnen de cases bij de uitvoering en of deze opgelost konden worden.

De belangrijkste bevinding is dat zowel in de externe als in de interne POPs (of anders gezegd zowel in de begeleidingscontexten als in de bedrijfscontext) de principes achter het POP niet allemaal ten volle tot uiting komen. In elk geval in de begeleidingscontexten zou dat het geval kunnen zijn. Volgens het uitvoeringsconcept dient daar de POP alle principes te omvatten, terwijl het bij een interne POP mogelijk is om te focussen op een aantal principes van het POP (bijvoorbeeld het ontwikkelen van werkcompetenties). In de praktijk bleek dat - ook in de begeleidingscontexten - niet zo te zijn. Ten eerste zien we een versmalling in de filosofie en doelstellingen van het POP. Niet 'ontwikkelen en leren' staat centraal, wel het maken van een duurzame transitie of keuze op de arbeidsmarkt. Ten tweede worden niet alle fases die zich zouden moeten voordoen in een POP-cyclus altijd doorlopen. De evaluatiefase ontbreekt altijd en in een minderheid van de trajecten ook het opstellen van een actieplan. Dat betekent dat de leercomponenten in een POP-proces zich niet manifesteren. Het verhogen van de zelfsturing van het individu op lange termijn is ook geen expliciete doelstelling van de POPs. Een laatste belangrijke vaststelling op dit vlak is dat het wat de interne POPs betreft in de praktijk toch niet evident blijkt te zijn om de begeleiding waarin het POP werd gebruikt duidelijk te onderscheiden van andere HR-instrumenten zoals evaluatie- en functioneringsgesprekken. Dit zijn allemaal afwijkingen van het uitvoeringsconcept waarbij iets wat bedoeld is, niet terug te vinden is in de praktijk. We vinden echter ook een afwijking terug waarbij iets toegevoegd wordt aan het uitvoeringsconcept: aan de doelen wordt het psychologisch ondersteunen van de trajectvolger toegevoegd.

In de bedrijfscontext wordt duidelijk gekozen voor de beperkte variant van het POP, wat ook mogelijk is binnen het uitvoeringsconcept, waarbij de klemtoon ligt op 'ontwikkelen en leren' en veel minder of niet op transities in de loopbaan (als het om transities gaat, gaat het om interne transities). Maar ook binnen dat beperktere kader zien we nog eens een versmalling: men vertrekt zeer

sterk vanuit een bedrijfslogica, het POP-traject wordt ingevuld vanuit de functie die men uitoefent, en het verbeteren daarin. Het gaat hier bijvoorbeeld niet om het leerproces van het individu maar om de competenties die hij bijschoolt in functie van de te verrichten taken. Er is weinig sprake van (het bevorderen van) zelfsturing, de verantwoordelijkheid voor het proces is een zeer sterk gedeelde verantwoordelijkheid. En ook hier is de eigen finaliteit van het POP-proces niet duidelijk in vergelijking met de klassieke onderdelen van een opleidingsbeleid in bedrijven.

Naast afwijkingen in de principes die terug te vinden zijn in het uitvoeringsconcept, zijn er ook afwijkingen met betrekking tot de modaliteiten. In de externe POPs is een belangrijk verschil te vinden in de component 'POP-documentatie': we zien dat er te weinig eigenaarschap ligt bij de trajectvolger. Wat het interne POP betreft, is een eerste belangrijk punt dat er geen gesprekscyclus aan bod komt, maar in één gesprek zowel de analysefase als het opstellen van het actieplan gebeurt, waarbij dit laatste zeer minimaal wordt ingevuld. De coach gaat wel de uitvoeringsfase opvolgen en een evaluatie begeleiden als start van de volgende POP-cyclus. Als tweede substantieel verschil moeten we wijzen op de rol van de coach. De coach is de leidinggevende die mee het traject gaat sturen en expliciet evaluatie koppelt aan het POP. Er is dus geen sprake van de aanbevolen onafhankelijke relatie tussen begeleider en trajectvolger.

Tot slot leert de vergelijking van de uitvoeringspraktijk met het uitvoeringsconcept ons dat een essentiële component in het uitvoeringsconcept ontbreekt, namelijk de toeleiding. Deze is in het bijzonder van belang voor de begeleidingscontexten die geen automatische instroom hebben van trajectvolgers. In de begeleidingscontexten werd gewerkt aan de toeleiding door verschillende strategieën toe te passen. In het uitvoeringsconcept werd echter niet veel meer gezegd dan dat een samenwerking met partners aanbevolen is.

Tabel 5.1 **Overzicht van afwijkingen van het uitvoeringsconcept**

	Externe POP	Interne POP
Filosofie en doelstellingen	<ul style="list-style-type: none"> - 'Ontwikkelen en leren' kan aan bod komen maar staat niet centraal - Doelstellingen ruimer dan uitvoeringsconcept 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaat voornamelijk om 'ontwikkelen en leren' binnen de functie - Doelstellingen ruimer dan uitvoeringsconcept
POP-cyclus	<ul style="list-style-type: none"> - Geen evaluatiefase - Fase ontwikkelen en leren niet altijd aanwezig 	<ul style="list-style-type: none"> - Fase actieplan opstellen niet altijd aanwezig
POP-documentatie	<ul style="list-style-type: none"> - Niet altijd uitgebreid - Actieplan wordt niet altijd opgesteld 	<ul style="list-style-type: none"> - Actieplan wordt niet altijd opgesteld - Tools niet altijd aangepast aan trajectvolger
Ondersteuning	Geen afwijkingen	<ul style="list-style-type: none"> - Gesprekscyclus bestaat uit één gesprek van ongeveer één uur - De gehele cyclus wordt in minder of meerdere mate opgevolgd door leidinggevende

	Externe POP	Interne POP
Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Coach kan soms meer sturend optreden - Meer uitgebreide rol, o.a. psychologische begeleiding - Soms ruimte voor eigen accenten coach 	<ul style="list-style-type: none"> - POP wordt begeleid door leidinggevende zonder duidelijke loskoppeling van evaluatie werknemer - Coach stuurt mee het traject - Coach heeft niet altijd zicht op alle functieprofielen, en kan dus ook niet altijd inschalen
Doelgroep	<ul style="list-style-type: none"> - Ontbreken crisissituatie en kunnen reflecteren worden niet vermeld als instapvoorwaarden 	<ul style="list-style-type: none"> - Er worden geen instapvoorwaarden vermeld
Toeleiding	Geen afwijkingen	Niet van toepassing
Organisatie	Geen afwijkingen	<ul style="list-style-type: none"> - Onderscheid POP-gesprek en functioneringsgesprek niet duidelijk gemaakt

De bestudeerde organisaties duidden zelf niet veel knelpunten in de uitvoering aan. Er was vrij veel manoeuvreerruimte om het POP op te zetten, waardoor potentiële knelpunten uit de weg konden worden gegaan of zich gewoon niet konden voordoen. Het uitvoeringsconcept is voor de organisaties met andere woorden werkbaar omdat het ook werkbaar wordt gemaakt vanaf de opzet: niet-werkbare elementen worden gewoonweg niet opgenomen in de implementatie. Een belangrijke uitzondering hierop was de toeleiding van trajectvolgers bij externe POPs. Dit was een belangrijk knelpunt waar geen oplossing kon voor worden gevonden, ondanks het uitproberen van verschillende strategieën.

Dat de ervaren knelpunten beperkt zijn, wil natuurlijk niet zeggen dat er vanuit beleidsstandpunt geen knelpunten kunnen worden aangeduid. Integendeel. We zien immers dat de achterliggende filosofie en principes onvoldoende hun vertaling vinden in de uitvoeringspraktijk en dat is een fundamenteel probleem.

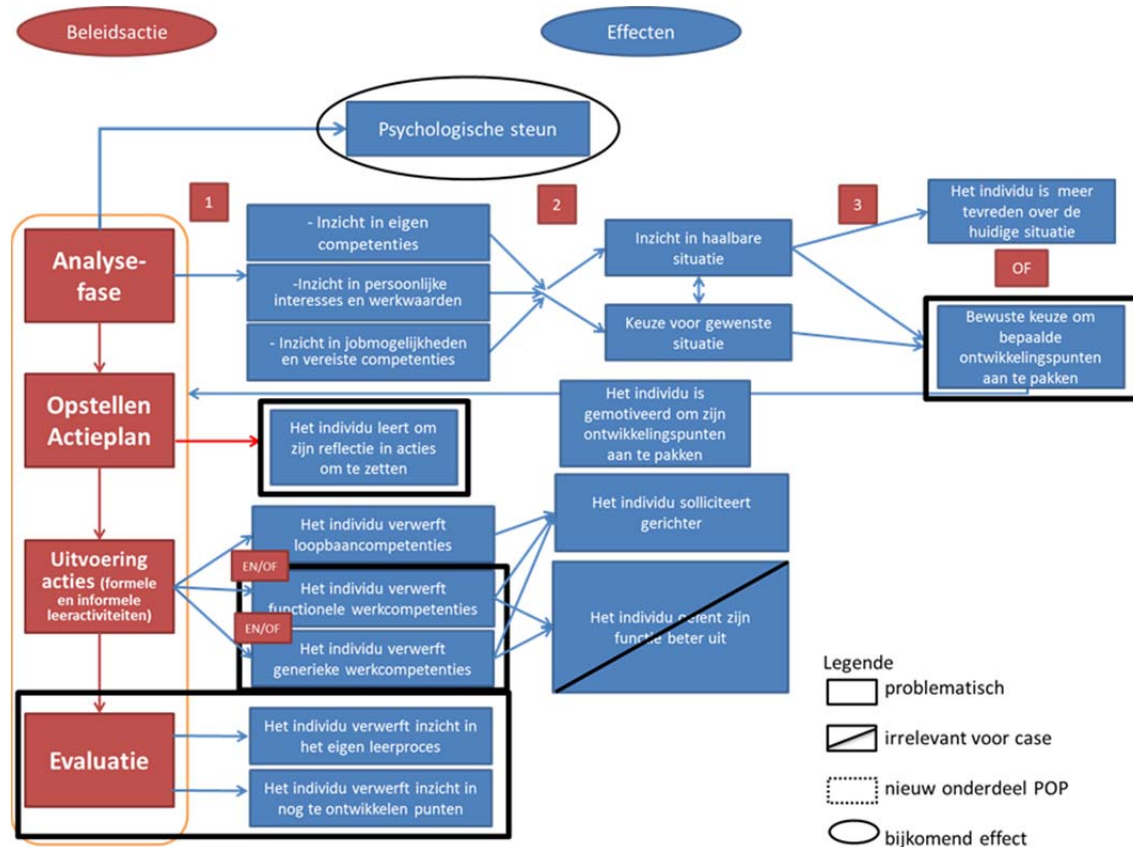
5.1.2 De effecten van een POP

De tweede onderzoeksvraag was de vraag naar de effecten die met het POP bereikt worden. Ten eerste werd nagegaan welke effecten wel en niet gerealiseerd worden. Ten tweede werd het al dan niet bereiken van effecten verklaard vanuit de effecten zelf (de effecten in het effectenmodel zijn immers niet onafhankelijk van elkaar), vanuit de uitvoeringspraktijk en vanuit de modererende variabelen (persoonlijke en situationele kenmerken van de trajectvolger). Let wel, het gaat hier om de effecten gegenereerd aan de hand van een praktijk die afwijkt van het uitvoeringsconcept. Het uitvoeringsconcept kan in die zin slechts ten dele getest worden.

Wat de effecten betreft, zien we opnieuw een sterk verschil tussen de externe POPs en de interne POPs. Bij de externe POPs zien we dat de klemtoon op de analyse ligt, en dat de voor deze fase bedoelde effecten ook gerealiseerd worden (inzicht verwerven, kijken naar haalbaarheid van opties, keuzes maken). Het minst voor de hand liggende is het effect ‘aanpakken van ontwikkelingspunten’, omdat deze optie als niet haalbaar of als niet gewenst wordt geklasseerd. Dit beperkt natuurlijk de opties waaruit keuzes moeten worden gemaakt, en dat weerspiegelt zich ook in het actieplan. Over

de effecten verbonden aan het opstellen van het actieplan kunnen we geen uitspraken doen, aangezien we op basis van de data niet kunnen in kaart brengen of er in deze fase leereffecten zijn gerealiseerd. Wat de effecten verbonden aan de uitvoeringsfase betreft, worden vooral de effecten ‘verwerven van loopbaancompetenties’ (dan gaat het om de competenties van netwerken en sturen van de loopbaan) en ‘gericht solliciteren’ gerealiseerd. De effecten ‘verwerven van functionele werkcompetenties’ en ‘verwerven van specifieke werkcompetenties’ en daaraan gekoppelde effecten komen veel minder aan bod. Effecten gekoppeld aan de evaluatiefase zijn er niet. Bijkomende bedoelde effecten, in de vorm van psychologische steun, zijn er ook.

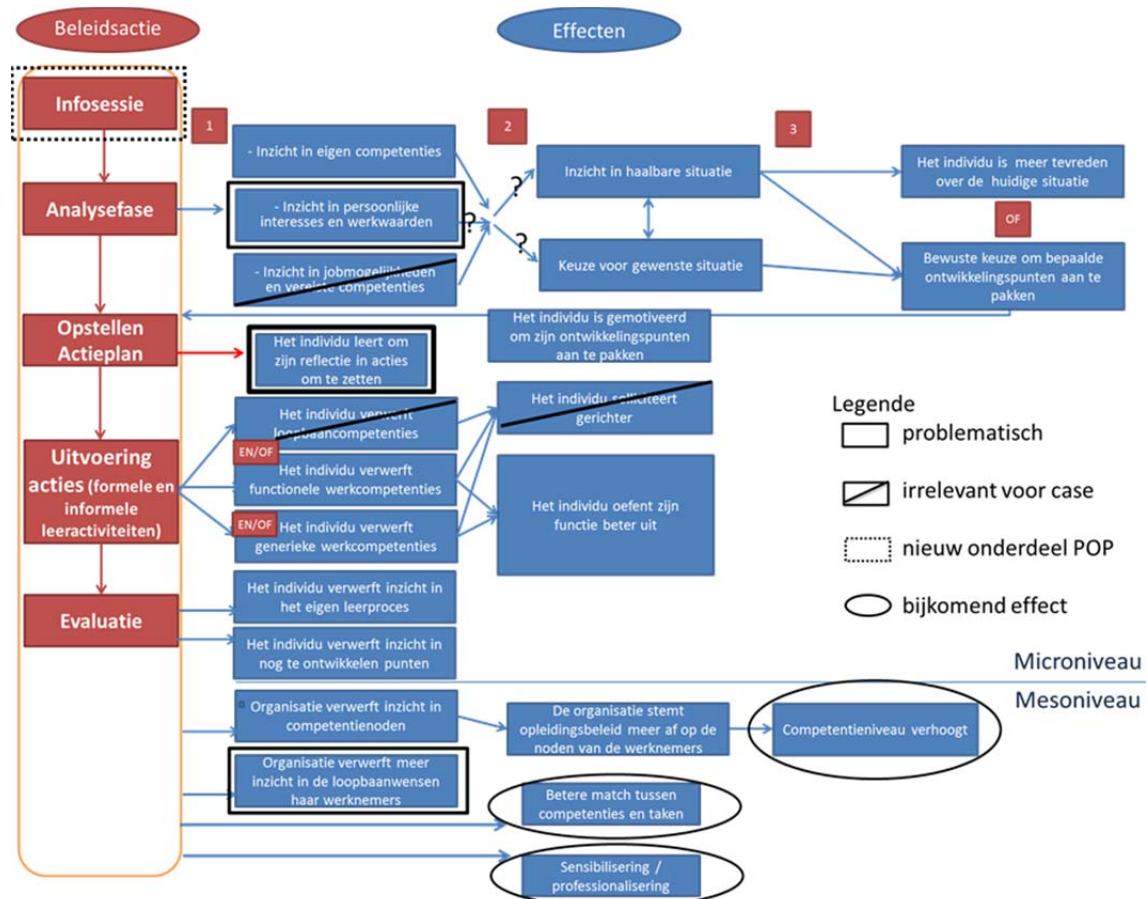
Figuur 5.1 Het effectenmodel toegepast op de externe POP



De interne POPs geven wat effecten betreft een heel ander beeld dan de externe POPs, in die zin dat de effecten van de analyse beperkt zijn en de effecten verbonden aan de uitvoering net wel gerealiseerd worden. POP-trajectvolgers krijgen vooral inzicht in hun competenties binnen het kader van de uit te oefenen functie en de ontwikkelingspunten die men eveneens in dit kader gaat aanpakken. De andere effecten zijn in deze context minder of niet relevant. Bij het opstellen van het actieplan kunnen we geen leereffecten waarnemen, waar we er bij de externe POPs toch nog enigszins kunnen veronderstellen. De uitvoeringsfase genereert wel duidelijk effecten - weliswaar opnieuw binnen het kader van de bedrijfscontext -, in die zin dat vaak generieke en functionele werkcompetenties worden verworven die leiden tot het beter uitoefenen van de functie. Over effecten gekoppeld aan de evaluatiefase kunnen we weinig uitspraken doen, aangezien de meeste POP-trajecten nog geen evaluatie hadden gehad, maar waar het wel zo was, was er een aanwijzing van effect. Het interne POP werd ook bestudeerd naar de effecten op organisatieniveau. Hierbij zien we dat een aantal effecten zich manifesteren. We hebben het dan over het inzicht verwerven in de competentienoden van de werknemer, het afstemmen van het opleidingsbeleid daarop in de

mate dat dit haalbaar is en aansluit bij de bedrijfsnoden. Daarnaast zijn ook twee bijkomende effecten gerealiseerd op bedrijfsniveau, die door het bedrijf ook bedoeld waren: het intern sensibiliseren en het verhogen van het competentieniveau van de werknemers. Ten slotte werd ook een onbedoeld maar wel positief effect waargenomen: door het POP scherpen leidinggevenden hun coachingcompetenties aan.

Figuur 5.2 Het effectenmodel toegepast op de interne POP



We zien dus dat de effecten zowel in de externe als in de interne POPs partieel worden gerealiseerd, maar het geheel van gerealiseerde effecten is in elk geval wel coherent. Wat in elk geval zeer problematisch is vanuit beleidsperspectief is dat de leereffecten die uiteindelijk mee moeten leiden tot verhoogde zelfsturing in de loopbaan, bijna niet gerealiseerd worden. Hier komen we op het einde van dit stuk nog op terug.

De verklaring van de effecten (vanuit andere effecten, de uitvoeringspraktijk of de modererende variabelen) leert ons het volgende:

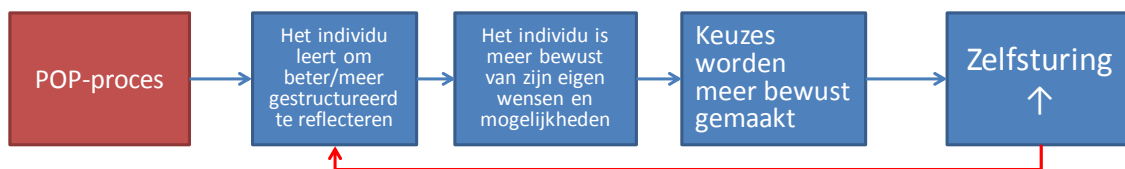
- algemeen kunnen we stellen dat de veronderstelde causale relatie in het effectenmodel vrij goed bevestigd wordt. De realisatie van effecten die zich vroeg situeren in het proces hangt inderdaad samen met de realisatie van effecten die zich daaropvolgend manifesteren. De veronderstelling dat er tussen een aantal effecten geen samenhang is, kan ook behouden blijven;
- het al dan niet bereikt zijn van effecten, hangt zoals verwacht samen met de uitvoeringspraktijk. Van belang zijn de filosofie en de doelstellingen die de basis zijn van de uitvoeringspraktijk, maar ook modaliteiten zoals de mate waarin gestuurd wordt, spelen een rol;

- daarnaast bieden ook de modererende variabelen (persoonlijke kenmerken en kenmerken van de situatie waarin het individu zich bevindt) een verklaring, maar eveneens zoals verwacht is hun aandeel in de verklaring eerder klein. Veelal oefenen zij hun invloed niet uit op het wel of niet bereiken van de effecten, maar wel op hoe het effect zich concreet manifesteert. Deze factoren spelen vooral een rol bij een aantal specifieke effecten zoals 'kiezen om ontwikkelingspunten aan te pakken' en 'gericht solliciteren'. De belangrijkste vaststelling is dat zij vooral invloed hebben in de externe POPs en veel minder tot niet in de interne POPs.

De POP-context, in deze studie de bedrijfs- of begeleidingscontext, bepaalt ook mee welke effecten er worden bereikt. De context gaat niet alleen de modaliteiten, principes en daarmee ook indirect de effecten beïnvloeden, maar gaat ook direct wegen op effecten. Zo zullen bijvoorbeeld leereffecten voor het opstellen van een actieplan beperkt zijn bij een POP in bedrijfscontext omdat daar de paden naar ontwikkeling van een competentie vaak al vast liggen.

De vorige conclusies waren gebaseerd op waarover dit onderzoek rechtstreeks uitspraken kon doen. We willen echter ook even stil staan bij een aspect van het effectenmodel dat in dit onderzoek niet rechtstreeks bestudeerd kon worden. Het gaat hier om het verhogen van de zelfsturing van de POP-trajectvolgers door het volgen van een POP-traject. Het effectenmodel veronderstelt dat een POP-traject ertoe leidt dat men leert gestructureerd reflecteren, men meer bewust wordt van de eigen wensen en mogelijkheden, men meer bewust keuzes maakt en zo de zelfsturing verhoogt. Omdat dit een effect is dat over tijd zich manifesteert, na het POP-traject hebben we dit niet kunnen opnemen in de analyse. We willen hier wel tentatief een aantal uitspraken over doen, gebaseerd op de resultaten van de grondige analyse van het POP-proces. We beschikken immers wel over informatie over het leren doorheen het POP-proces.

Figuur 5.3 Detail effectenmodel, zelfsturing



Wat de interne POPs betreft, hebben we weinig aanwijzingen om te veronderstellen dat een POP ook het zelfsturend vermogen verhoogt. Deze POP wordt te veel gestuurd door de context van het bedrijf en de leidinggevende.

Uit de analyse blijkt voor de externe POPs, en dit komt ook overeen met de doelstellingen van de POPs bij de cases, dat een POP vooral opgezet is om te helpen bij een loopbaantransitie, en minder om mensen te leren in de toekomst een zelf een op reflectie gebaseerde loopbaantransitie te kunnen maken. Hier en daar wordt dit wel vermeld, maar het zit niet diep vervat in de begeleiding.

Natuurlijk kunnen we stellen dat mensen al doende leren. En dat blijkt ook uit de interviews dat wanneer wordt gevraagd naar het nut van een POP in de toekomst: mensen geven aan dat het POP hen een aantal zaken heeft geleerd. De vraag is dan of ze voornamelijk feitelijk kennis hebben opgedaan over hun eigen zijn en kunnen, of dat ze ook hebben geleerd om via een gestructureerd reflecteren in de toekomst loopbaan keuzes te maken. Dit eerste zien we bij de meeste trajectvolgers terugkomen. Dit tweede aspect minder, en als het al vermeld wordt, vooral bij de mensen met een hoog reflectievermogen.

5.2 Beleidsaanbevelingen

De antwoorden op de twee onderzoeksvragen zijn bedoeld om te komen tot het antwoord op de derde en laatste onderzoeksvraag en aldus aanbevelingen voor het beleid te kunnen doen: welke aanvullingen kunnen worden gemaakt op het uitvoeringsconcept en het effectenmodel? Kunnen ze worden verfijnd en gedifferentieerd naar context? Vooraleer we deze concrete aanbevelingen formuleren, gaan we in op een aanbeveling die aan al de andere voorafgaat: een bezinning over wat men met de POPs wil bereiken.

5.2.1 Terug naar de fundamenteën

Belangrijke conclusies uit dit onderzoek zijn dat een van de verschillen tussen het uitvoeringsconcept en de praktijk van de uitvoering betrekking heeft op een cruciaal onderdeel, namelijk de filosofie en de doelstellingen. Niettegenstaande het uitvoeringsconcept ruimte liet voor varianten, was het natuurlijk wel de bedoeling dat de principes van het POP behouden zouden blijven. De praktijkvarianten die we zagen blijken echter niet alle principes te incorporeren, en dat weerspiegelt zich ook in de modaliteiten van de POP-begeleiding. Het gaat hier niet alleen om de basiscomponenten van het POP, maar ook om een principe zoals het bevorderen van zelfsturing, wat cruciaal is voor een beleid dat individuele verantwoordelijkheid voor de loopbaan wil beklemtonen. Dat de effecten beperkter zijn dan beoogd, valt voor een groot deel te verklaren vanuit de principiële keuzes die werden gemaakt. Vanuit het perspectief van de praktijk (rekening houdend met de context, de doelgroep, ...) zijn de keuzes ook wel verantwoordbaar.

Daarom moet de vraag worden gesteld of de verwachtingen van de overheid met betrekking tot het POP wel realistisch en niet te ambitieus zijn. De overheid heeft vier opties: (1) ofwel vasthouden aan de oorspronkelijke doelen en inspanningen leveren om te komen tot een uitvoeringspraktijk die daarop afgestemd is om hopelijk dan ook de beoogde effecten gerealiseerd te zien, of (2) de verwachtingen bijstellen en er bijvoorbeeld vooral naar streven dat een POP mensen helpt bij hun loopbaantransities, of (3) een mengvorm waarbij de verwachtingen gediversifieerd worden naar context. Er zou een opdeling kunnen worden gemaakt naar interne en externe POPs. Deze laatste, waar een externe transitie een mogelijke doelstelling kan zijn, is de ruime variant van POPs, waarbij alle elementen van het uitvoeringsconcept van toepassing zijn en alle effecten in het effectenmodel worden nagestreefd. Een interne POP is een beperkte variant waar slechts een aantal elementen uit het uitvoeringsconcept op van toepassing zijn en slechts een beperkt aantal effecten worden nagestreefd. Hier rijst de vraag of men dan niet beter kan focussen op een HR-beleid. Eventueel kunnen ook tussenvarianten worden opgezet (bv. voor POPs in de sociale economie. Of (4) het nastreven van de doelstellingen en effecten via andere instrumenten nastreven. Naargelang de keuze die men maakt, zal ook de bijwerking van het uitvoeringsconcept en het effectenmodel anders zijn. In de volgende alinea's geven we aanbevelingen, ervan uitgaande dat men op zijn minst voor een aantal contexten toch zal vasthouden aan het POP zoals geconcipieerd. Hierbij willen we wel opmerken dat uit deze studie niet kan worden afgeleid dat een meer strikte toepassing van het uitvoeringsconcept wel de gewenste effecten zal teweegbrengen. Dat dient verder opgevolgd te worden (zie ook onze aanbevelingen voor verder onderzoek).

5.2.2 Wijzigingen aan het uitvoeringsconcept

Gegeven dat de overheid de doelen die men met het POP nastreeft wil behouden, en dit zowel voor de externe als voor de interne POPs, is het aangewezen dat het uitvoeringsconcept op een aantal plaatsen verder uitgewerkt wordt.

Vooraf willen we wijzen op twee belangrijke zaken:

- de moeilijkheden in realisatie blijken erg samen te hangen met een specifiek probleem binnen dit POP-concept, namelijk ervoor zorgen dat de filosofie en doelstellingen, de onderliggende principes, ook daadwerkelijk nageleefd worden. De rol van de overheid als interface dient op dit vlak te worden uitgewerkt: de mogelijkheden voor sensibilisering, (inhoudelijke) ondersteuning en mogelijkheid van incentives kunnen worden bekeken. En hierbij kan de overheid zich zowel richten op de aanbieders van POP-trajecten als op de trajectvolgers. Wat wel nog kan binnen het huidige concept, is dat nog meer beklemtoond wordt dat het POP een loopbaaninstrument is dat uiteindelijk moet bijdragen aan het zelfsturend vermogen van het individu, waarvan de effecten dus verder moeten reiken dan het beantwoorden van de directe vraag;
- daarnaast is het ook een kwestie dat elementen van het uitvoeringsconcept ook daadwerkelijk in de praktijk omgezet worden (bijvoorbeeld: omschrijving van de POP-dienstverlening en afbakening ten opzichte van andere vormen van loopbaandienstverlening, zorgen voor een onafhankelijke relatie tussen trajectvolger en begeleider, daadwerkelijke integratie van een evaluatiefase zoals bedoeld, ...). Daarvoor moet blijven benadrukt worden dat het POP een integraal concept is, in functie van het hierboven beschreven doel.

Dit gezegd zijnde, kunnen we aangeven dat het uitvoeringsconcept bijwerking behoeft op het vlak van het bevorderen van het zelfsturend vermogen, instapvoorwaarden en toeleiding. De uitvoeringspraktijk is bijvoorbeeld te weinig bevorderend voor het zelfsturend vermogen van het individu. Dat zou kunnen veranderen door een aantal elementen toe te voegen aan het uitvoeringsconcept:

- ten eerste kan men de verschillende stappen in de analysefase en de methodiek daarbij expliciet maken tijdens de begeleiding, waarbij ook altijd wordt geargumenteed wat waarom gebeurt en hoe men dat eventueel zelf kan doen;
- ten tweede lijkt het interessant om de POP-trajectvolger meer eigenaar te maken van het POP-document. Een beknopt en duidelijk POP-document kan dienen als instrument om later zelfstandig het POP te hernemen. Daarvoor dient het POP niet alleen de neerslag van het proces te zijn, maar ook kort te beschrijven welke verschillende stappen worden ondernomen om een bepaald doel te bereiken. Dit document zou ook van bij de start fysiek toebehoren aan de trajectvolger, die zoveel als mogelijk zelf de pen vast houdt om dit te bereiken. Het is aangewezen het POP-document te scheiden van documenten en notities die de coach maakt tijdens de begeleiding voor het coachen op zich en het rapporteren.

Tegelijk moeten we ook een element met betrekking tot sturing uit het oorspronkelijke uitvoeringsconcept relativeren: de mate van sturing door de coach. In het rapport staat vermeld dat te sturend optreden een belangrijke valkuil is, maar uit de praktijk blijkt dat naargelang de kenmerken van de trajectvolger een meer sturende coach meer kan bereiken. (De trajectvolgers gaven trouwens zelf nooit aan te veel gestuurd te zijn.). Vooral, maar niet alleen, bij een laag reflectievermogen kan een meer sturende coach meer effecten genereren.

Wat de instapvoorwaarden betreft, moet verder nagedacht worden over het criterium 'zich niet in een crisissituatie bevinden'. Hierbij werd vooral gedacht aan crisissituaties buiten het werk of de loopbaan, en niet aan crisissituaties in de loopbaan. We leren echter dat een ontslag ook als crisissituatie kan gezien worden, maar dat deze crisissituatie geen tegenindicatie is zoals andere crisissitu-

aties. Deze crisissituatie staat een POP namelijk niet in de weg, al weegt de situatie wel door op de inhoud en blijkt hier het belang van psychologische steun in de eerste fase van een begeleidingsproces.

Een component die toegevoegd dient te worden aan het uitvoeringsconcept is de toeleiding. Hoe kan men ervoor zorgen dat (potentiële) werknemers op de hoogte zijn van de dienstverlening en het zien als een relevant aanbod? We kunnen niet aangeven hoe dit idealiter kan worden georganiseerd omdat de pogingen om de toeleiding te verbeteren niet zeer succesvol waren en we dus niet weten wat wel werkt. Wel kunnen we een aantal lessen trekken. Ten eerste moet het POP worden geïntroduceerd op grote schaal bij de doelgroep, waarbij wordt aangegeven hoe het POP zich situeert ten opzichte van andere dienstverleningen. Mensen weten immers niet wat het is of wat ervan te verwachten. Er moet vooral duidelijk worden gemaakt wat mensen uit een POP kunnen halen, waarbij zeker aandacht moet gaan naar verschillende doelgroepen, zoals oudere potentiële trajectvolgers of kortgeschoolde trajectvolgers. Ten tweede blijkt ook dat de samenwerking met de partners vóór de start van de POP goed moet worden uitgedacht, waarbij de rol van de verschillende partners moet worden geëxpliciteerd. Toeleiding reikt echter verder dan het uitvoeringsconcept, aangezien er ook een sensibiliseringscomponent in vervat zit, die verder reikt dan de individuele aanbieders van POP-trajecten.

Voor het geval het POP in een open aanbod zit en dus op vraag aangeboden wordt, is vraagverheldering een zeer belangrijke component. Deze component - een klassieke voor veel begeleidingscontexten - dient ook een expliciete plaats te krijgen in het uitvoeringsconcept en moet dus toegevoegd worden.

Al deze aanbevelingen hebben we gedaan vanuit de veronderstelling dat de overheid aan haar doelen met betrekking tot het POP wil vasthouden. Het is natuurlijk niet zo dat dat onveranderlijk is. We willen deze paragraaf daarom besluiten met een vraag om aandacht voor mogelijke spanningsvelden en de overheid aanmoedigen om kritisch te kijken naar de doelen van het beleid. Het belangrijkste spanningsveld dat wij zien is de spanning tussen wat de overheid wil bereiken voor alle werknemers, onder andere door een impact te hebben op wat gebeurd in bedrijfscontexten, en wat redelijkerwijze verwacht kan worden. Gezien het aanbod aan loopbaanbegeleiding recent nog versterkt werd, is het niet ondenkbaar dat de zeer ambitieuze doelstellingen voor een POP binnen bedrijven bijgestuurd worden en dat daar vooral gefocust wordt op de kwaliteit van personeels- en opleidingsbeleid.

Tot slot mag het hieraan gerelateerd beleid (uit het domein van werk, maar ook uit andere domeinen) niet vergeten worden. Denk hierbij aan het beleid rond levenslang leren, het beleid ten aanzien van oudere werknemers, beleid ter bevordering van ontwikkeling van werknemers binnen bedrijven, ...

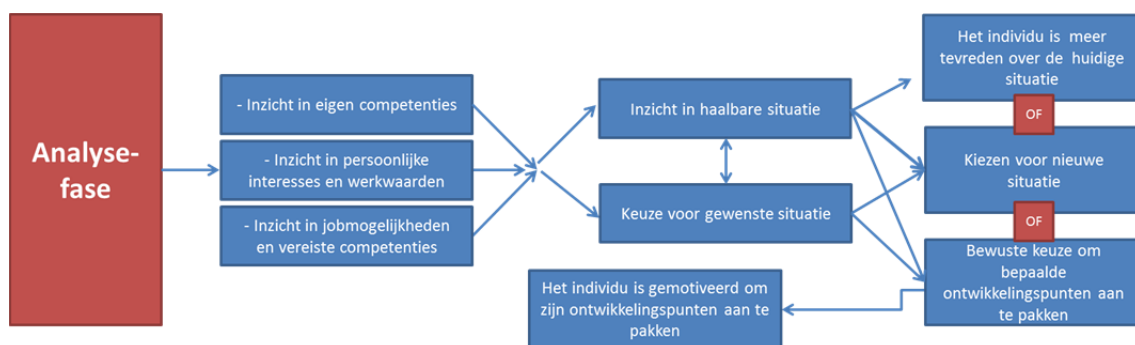
5.2.3 Wijzigingen aan het effectenmodel

Op basis van de studie kunnen we een aantal suggesties doen voor bijwerking van het effectenmodel (Hierbij gaan we er net zoals in de vorige paragraaf van uit dat de overheid de oorspronkelijke POP-doelen (nog) niet verlaat). Hiervoor worden twee elementen met elkaar gecombineerd: dat wat we waargenomen hebben en de doelen van het beleid. Het is noodzakelijk om deze twee elementen mee te nemen omdat het niet de bedoeling is dat een concept louter bepaald wordt door wat in de praktijk gebeurt. (Het zou niet zinvol zijn om een vanuit beleidsstandpunt belangrijk beoogd effect te schrappen, enkel omdat het (nog) niet in de praktijk gerealiseerd werd, laat staan

dat we bijvoorbeeld een volledige fase zouden schrappen omdat ze in de praktijk nauwelijks uitgevoerd wordt.) Twee wijzigingen blijken nodig, meer bepaald een wijziging in de analysefase en een wijziging in de uitvoeringsfase.

In de analysefase zou er naast de opties ‘meer tevreden zijn met de huidige situatie’ en ‘kiezen om ontwikkelingspunten aan te pakken’ ook een optie moeten zijn ‘kiezen voor een nieuwe situatie’. Uit de studie blijkt immers dat de meeste trajectvolgers in een externe POP voor deze optie kiezen en dat die optie zowel samenhangt met effecten die eraan voorafgaan, als met effecten die erop volgen. De drie opties zijn niet exclusief: iemand kan in zijn huidige situatie blijven, maar toch ontwikkelpunten aanpakken; iemand kan kiezen voor een nieuwe situatie én ontwikkelpunten aanpakken, etc.

Figuur 5.4 Voorstel voor aanpassing effectenmodel, analysefase

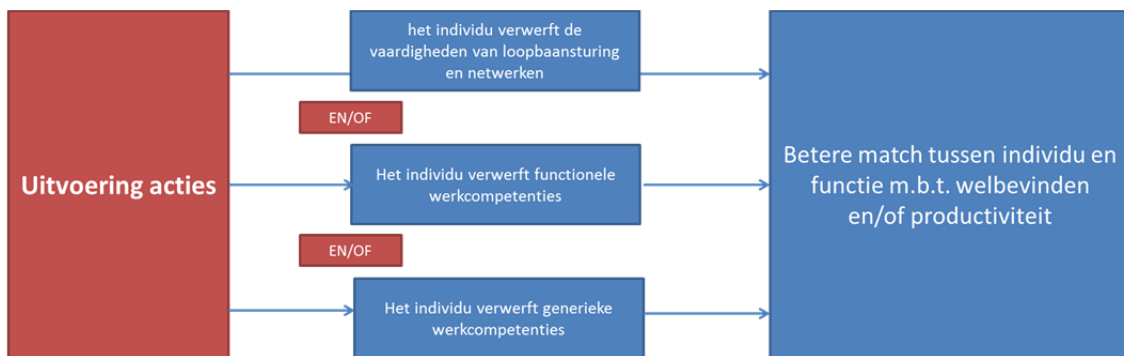


Ook in de fase van het uitvoeren van acties dringen wijzigingen zich op. In het oorspronkelijke effectenmodel wordt als effect genoemd ‘het verwerven van loopbaancompetenties’. Er zijn echter verschillende loopbaancompetenties, namelijk zelfreflectie op kennis en competenties/waarden en motieven, arbeidsmarktexploratie, netwerken, sturing, ... en de ontwikkeling daarvan is niet louter verbonden aan het uitvoeren van het POP. Het ontwikkelen van loopbaancompetenties ligt ook al vervat in de analysefase (inzicht verwerven in zichzelf en in de arbeidsmarkt en beide inzichten met elkaar combineren om tot keuzes te komen zijn ook loopbaancompetenties). De competenties waar het in die fase om gaat worden ook expliciet zo benoemd. Daarom stellen we voor om in de uitvoeringsfase hetzelfde te doen en niet te spreken over loopbaancompetenties in het algemeen, maar over de competenties waar het bij deze fase specifiek om gaat, namelijk het sturen van de loopbaan en netwerken.

In het oorspronkelijke effectenmodel wordt ‘gericht solliciteren’ als een effect gezien van het uitvoeren van het actieplan, en wordt het gezien als een effect van het effect ‘verwerven van loopbaancompetenties’. Gericht solliciteren is echter een actie die men onderneemt, het is iets wat men uitvoert. We stellen voor om dat ook als een actie te blijven zien (net zoals bijvoorbeeld het volgen van een opleiding). Het uitvoeren van deze actie zorgt er dan voor dat de vaardigheden in loopbaansturing en netwerken worden aangescherpt. Het verwerven van competenties door het uitvoeren van het actieplan, zal dan uiteindelijk bijdragen tot ‘een betere match tussen het individu en het werk, en dit met betrekking tot welbevinden en/of de productiviteit’. Het is ook een verbetering van deze match die wordt beoogd met het ondernemen van acties met het oog op het verwerven van functionele of generieke werkcompetenties.

Schematisch voorgesteld ziet het er zo uit:

Figuur 5.5 Voorstel voor aanpassing effectenmodel, uitvoering acties



Indien besloten wordt om verder te gaan met twee verschillende concepten, een voor het externe POP en een voor het interne POP, is het aangewezen om voor de duidelijkheid aan elk concept het eigen effectenmodel te koppelen. We zouden het dan kunnen hebben over een open effectenmodel, bedoeld voor POPs waar externe transitie een doelstelling zijn en een gesloten effectenmodel waar geen externe transitie aan gekoppeld is.

5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Tot slot willen we dit onderzoeksrapport beëindigen met een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek.

Dit onderzoek bestudeerde het POP en ging hierbij in op specifieke contexten, focuste op praktijk en effecten, was crosssectioneel en vond plaats relatief kort na de beëindiging van een POP-traject, ... Daarmee konden al heel wat inzichten verworven worden. Er zijn echter nog vragen die relevant zijn voor het beleid en die hiermee niet beantwoord zijn en waarvoor nieuw onderzoek aanbevolen kan worden.

In dit onderzoek bestudeerden we twee contexten: begeleidingscontext en bedrijfscontext. Wat de bedrijfscontext betreft, beschikten we slechts over één case. Het zou interessant zijn om na te gaan of de hier gevonden resultaten teruggevonden kunnen worden bij andere gewone bedrijven, en wat de resultaten zouden zijn bij bedrijven die zich in een bijzondere situatie, zoals herstructurering of reorganisatie bevinden. (In het eerste geval verwachten we gelijkaardige resultaten, in het tweede geval zouden de bevindingen anders moeten zijn.)

Daarnaast zijn er nog andere contexten waarin het POP wordt toegepast, maar die in dit onderzoek helemaal niet aan bod kwamen, zoals de onderwijscontext, de sociale economie, non-profit organisaties, ... We kunnen vermoeden dat filosofie en doelstellingen daar andere accenten zullen krijgen en dat ook de uitvoeringspraktijk weer andere varianten zal vertonen, aangezien er met andere doelgroepen wordt gewerkt (bv. POPs in sociale economie). Mogelijk spelen er andere modererende variabelen en zijn de gegeneerde effecten anders.

We vonden in dit onderzoek weinig aanwijzingen dat daadwerkelijk gewerkt wordt aan de zelfsturing van individuen in hun loopbaan. We formuleerden als aanbeveling dan ook dat het werken aan zelfsturing een prominentere plaats moet krijgen in het POP. Zelfsturing in de loopbaan is echter

een domein dat nog niet goed ontgonnen is. Op dit moment is niet goed geweten wat het niveau van zelfsturing is in de bevolking, of zelfsturing iets is dat daadwerkelijk bevorderd kan worden, laat staan dat we weten wanneer zelfsturing het meest ontwikkeld wordt of hoe dit via beleidsmaatregelen te beïnvloeden valt. Daarom kunnen we ook niet met zekerheid zeggen dat door een POP-traject waarin wel aandacht besteed wordt aan zelfsturing, mensen inderdaad meer zelfsturend zullen worden. Verder onderzoek over dit onderwerp is dan ook aanbevolen.

In dit onderzoek gingen we na of het uitvoeringsconcept gevolgd werd en of de beoogde effecten bereikt werden. Nieuw onderzoek zou kunnen ingaan op de kwaliteit van de begeleiding en/of op de kwaliteit van de effecten die bereikt werden. Onderzoek naar begeleidingsmethodieken zou aan het verwerven van inzicht op dit vlak kunnen bijdragen. Waar methodiek-onderzoek ook een licht op zou kunnen werpen is op de bevordering van zelfsturing: welke technieken, instrumenten, ... kunnen het best ingezet worden om tot (duurzame) zelfsturing te komen?

Met longitudinaal onderzoek kan worden nagegaan wat het effect is voor het individu op een langere termijn. Maakt een trajectvolger een aantal jaar na het volgen van een POP-traject nog gebruik van verworven inzichten, afwegingen, het actieplan, ... Is er sprake van een verhoogde zelfsturing of niet? Dit kan een licht werpen op de ondersteuning die mensen nodig hebben om hun loopbaan vorm te geven.

In dit onderzoek werd het POP op zich bestudeerd, het instrument werd niet vergeleken met andere instrumenten en diensten die zich richten op de loopbaan van individuen. Het zou interessant zijn om die vergelijking te maken, zodat kan nagegaan worden wat het specifieke is van het POP, hoe het zich situeert ten opzichte van de andere instrumenten en diensten (of in welke diensten het een plaats kan krijgen), of er specifieke effecten mee gegenereerd worden die niet tot stand komen in andere instrumenten en diensten (en dus aantonen wat precies de meerwaarde is), ...

Nu het effectenmodel verder uitgeklaard is, zouden de effecten op een gestandaardiseerde manier op grotere schaal gemeten kunnen worden: wat wordt precies bereikt en onder welke vorm, bij welke doelgroepen? Op die manier kan meer informatie verworven worden over de effectiviteit en kan ook inzicht verworven worden in efficiëntie van dit instrument.

Bibliografie

- Baarda B., de Goede M. & van der Meer-Middelburg J.** (2007), *Basisboek Interviews, Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*, Wolters-Noordhoff bv, Groningen, 129 p.
- Bazeley P.** (2007), *Qualitative Data Analysis with Nvivo*, Sage Publications Ltd., Londen, 217 p.
- Bazeley P. & Jackson K.** (2013), *Qualitative Data Analysis with Nvivo, second edition*, Sage Publications Ltd., Londen, 307 p.
- Chen H.T.** (2006), 'A theory-Driven Evaluation Perspective on Mixed Methods Research', *Research in the Schools*, vol. 13, n° 1, p. 75-83.
- Creswell J.W.** (2009), *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications Ltd., Londen, 260 p.
- De Cuyper P., De Rick K. & González Garibay M.** (2012a), *Persoonlijke ontwikkelingsplannen: concept en implementatie, lessen uit wetenschap en praktijk*, HIVA-KU Leuven, Leuven, 234 p.
- De Cuyper P., De Rick K. & González Garibay M.** (2012b), *Persoonlijke ontwikkelingsplannen: concept en implementatie, lessen uit wetenschap en praktijk, Management summary*, HIVA-KU Leuven, Leuven, 234 p.
- De Peuter B., De Smedt J. & Bouckaert G.** (2007), *Handleiding Beleidsevaluatie. Deel 1: evaluatiedesign en -management*, SBOV, Leuven, 213 p.
- De Rick K.** (2013), *Acht, twaalf of zestien uur? Bepalen van de tijdsduur van een loopbaanbegeleiding*, HIVA-KU Leuven, Leuven, 53 p.
- Miles M.B. & Huberman A.M.** (1994), *An expanded Sourcebook, Qualitative Data Analysis*, Sage publications Ltd., London, 338 p.
- Mortelmans D.** (2009), *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*, Acco, Leuven, 534 p.
- Mortelmans D.** (2011), *Kwalitatieve analyse met Nvivo*, Acco, Leuven, 307 p.
- Richards L. & Morse J.M.** (2007), *Users guide for qualitative methods*, Sage Publications Ltd., London, 288 p.
- Yin R.K.** (2003), 'Case Study Research, Design and Methods, Third edition', *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Sage Publications Ltd., London, 181 p.